



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CASO

**AUDITORÍA OPERATIVA A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL,
PERIODO 2013-2015**

AUTORA

MITZY MARÍÑO ESPINOZA

TUTOR

ING. WALTER MÁRQUEZ Y., MBA

2015

CERTIFICADO DEL TUTOR

Yo **WALTER MÁRQUEZ Y.**, en calidad de tutor designado por la Dirección de la Carrera de Contabilidad y Auditoría. Certifico que la Srta. **MITZY MARIÑO E.**, ha culminado el trabajo de titulación con el tema: “**AUDITORÍA OPERATIVA A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, PERIODO 2013-2015**”, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente, así como también se autoriza la presentación.

Ing. Walter Márquez Y, MBA

TUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo **MITZY THALIA MARIÑO ESPINOZA**, con documento de identificación N° **0924596463**, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado intitulado: “**AUDITORÍA OPERATIVA A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, PERIODO 2013-2015**”, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Mitzy Mariño Espinoza

0924596463

Guayaquil, 1 de Diciembre del 2015

Índice general

Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos.....	5
1. Fundamentación teórica.....	6
1.1. Auditoría.....	6
1.1.1. Auditoría operativa.....	6
1.1.2. Auditoría financiera.....	8
1.1.3. Auditoría de sistemas.....	8
1.1.4. Auditoría forense.....	8
1.1.5. Auditoría de gestión.....	9
1.2. Control interno	10
1.2.1. Descripción de los componentes del COSO I.....	11
1.2.1.1. Ambiente de control.....	11
1.2.1.2. Valoración de riesgo.....	11
1.2.1.3. Actividades de control.....	11
1.2.1.4. Información y comunicación.....	11
1.2.1.5. Monitoreo.....	11

1.2.2.	Descripción de los componentes del COSO II.	13
1.2.2.1.	Entorno Interno.....	13
1.2.2.2.	Definición y comprensión de objetivos.....	13
1.2.2.3.	Valoración del riesgo.....	14
1.2.2.4.	Respuesta al riesgo.	14
1.2.2.5.	Actividades de control	14
1.2.2.6.	Información y comunicación.	15
1.2.2.7.	Monitoreo.	15
1.2.3.	Diferencia entre COSO I y COSO II.	15
1.3.	Evaluación de riesgos organizacionales.....	16
1.3.1.	Definición de riesgo.....	16
1.3.2.	Categoría de los riesgos.	16
1.3.2.1.	Riesgo inherente.	16
1.3.2.2.	Riesgo de control	17
1.4.	Administración de riesgos (ERM).....	17
1.5.	Responsabilidad del ERM.....	17
1.6.	Beneficios del ERM	17
1.6.1.	Alcance de objetivos.....	17
1.7.	Valoración de riesgos	17
1.8.	Tratamiento de riesgos	18
1.8.1.	Evitar.....	18

1.8.2.	Prevenir.....	18
1.8.3.	Proteger o mitigar.	18
1.8.4.	Aceptar.....	18
1.8.5.	Retener.....	18
1.8.6.	Transferir.....	19
1.9.	Planificación estratégica.....	19
1.9.1.	Análisis estratégico.....	19
1.9.2.	Formulación estratégica.....	20
1.9.3.	Estrategias de negocios.....	20
1.9.4.	Implementación estratégica.....	21
1.9.5.	Modelo de evaluación.....	21
2.	Metodología.....	30
2.1.	Técnicas e instrumentos	30
3.	Análisis de resultados y presentación de hallazgos	33
3.1.	Etapas del proceso administrativo.....	33
3.1.1.	Etapas de planeación.....	33
3.1.1.1.	Misión.....	33
3.1.1.2.	Visión.....	33
3.1.1.3.	Principios Corporativos.....	33
3.1.1.4.	Estrategias.....	34
3.1.1.5.	Políticas	35

3.2.	Etapa de organización	35
3.2.1.	Estructura Organizacional.....	35
3.2.2.	Cultura Organizacional.....	38
3.2.3.	Recursos Humanos.....	38
3.3.	Etapa de dirección	38
3.3.1.	Liderazgo.	38
3.3.2.	Comunicación.	38
3.3.3.	Motivación.	39
3.3.4.	Antecedentes.....	39
3.4.	Principales clientes.....	40
3.5.	Principales proveedores.....	40
3.6.	Análisis de la posición de la organización	41
3.7.	Matriz Boston Consulting Group	41
3.8.	Análisis FODA.....	43
3.9.	Matriz EFE	45
3.10.	Matriz EFL.....	46
3.11.	Potencial de innovación.....	47
3.11.1.	Condiciones de la Empresa.	47
3.12.	Análisis de riesgo.....	48
3.12.1.	Identificación de Riesgos.	48
3.12.2.	Valoración de riesgo.....	50

3.13.	Modelo de evaluación COSO II	53
3.13.1.	Resumen por componente.	53
3.13.2.	Resumen por factor.	54
3.13.2.1.	Entorno Interno.	55
3.13.2.2.	Definición y comprensión de objetivos.....	57
3.13.2.3.	Identificación de eventos.....	58
3.13.2.4.	Valoración de riesgo.....	59
3.13.2.5.	Respuesta al riesgo.	60
3.13.2.6.	Actividades de control.....	60
3.13.2.7.	Información y Comunicación.....	62
3.13.2.8.	Monitoreo.....	62
3.13.3.	Resumen por Objetivo.....	63
3.13.3.1.	Componente de Entorno Interno.	64
3.13.3.2.	Componente Definición y comprensión de objetivos.	65
3.13.3.3.	Componente de Identificación de Eventos.....	65
3.13.3.4.	Componente Valoración del Riesgo.....	65
3.13.3.5.	Componente Respuesta al Riesgo.	66
3.13.3.6.	Componente Actividades de Control.	66
3.13.3.7.	Componente Información y Comunicación.	66
3.13.3.8.	Componente Monitoreo.....	67
	Conclusiones	68

Bibliografía	70
Anexos	74

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de evaluación de extensiones	22
Tabla 2. Análisis de la posición de la organización	41
Tabla 3. Matriz BCG.....	41
Tabla 4. Análisis FODA	44
Tabla 5. Análisis cuantitativos de los factores externos	45
Tabla 6. Análisis cuantitativos de los factores internos	46
Tabla 7. Análisis de potencial de innovación	47
Tabla 8. Análisis de riesgos por procesos	49
Tabla 9. Análisis de impacto y frecuencia de riesgos por procesos.....	50
Tabla 10. Análisis de componentes del COSO II	53
Tabla 11. Análisis de los factores del componente Entorno Interno	55
Tabla 12. Análisis de los factores del componente Definición y Comprensión de Objetivos.....	56
Tabla 13. Análisis de los factores del componente Identificación de Eventos	57
Tabla 14. Análisis de los factores del componente Valoración del Riesgo	58
Tabla 15. Análisis de los factores del componente Respuesta al Riesgo.....	59
Tabla 16. Análisis de los factores del componente Actividades de Control.....	60
Tabla 17. Análisis de los factores del componente Información y Comunicación.....	61
Tabla 18. Análisis de los factores del componente Monitoreo	62
Tabla 19. Análisis de los componentes y su incidencia de los objetivos.....	64

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Funcional de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil .35

Figura 2. Análisis Gráfico de la Matriz BCG. Adaptado de (Kotler, 2013)42

Índice de anexos

Anexo A: Cuestionario para evaluación del control interno.....	75
Anexo B: Detector de problemas y hallazgos.....	80
Anexo C: Identificación de los principales stakeholders.....	83
Anexo D: Matriz de evaluación de riesgos semaforizada.....	84
Anexo E: Evaluación de las líneas estratégicas con el plan de mejora de la sede.....	85
Anexo F: Identificación de los riesgos.....	89

Índice de nomenclatura

COSO.	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
BCG.	Boston Consulting Group (Matriz de crecimiento)
FODA.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
EFI.	Evaluación de los Factores Internos.
EFE.	Evaluación de los Factores Externos.
CEAACES.	Comité de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
ERM.	Enterprise Risk Management. (Gestión de riesgo empresarial.)
IBID.	Ibídem. (En el mismo lugar)



Carrera de Contabilidad y Auditoría

Auditoría operativa a la ejecución del plan de mejora de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, periodo 2013-2015.

Autor (a): Mitzy Mariño Espinoza mmarinoe@gmail.com

Director de Análisis de Caso: Ing. Walter Márquez Yagual, MBA wmarquez@ups.edu.ec

Resumen

El presente análisis de caso se realizó en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, para determinar los riesgos en los procesos pertinentes al cumplimiento del Plan de Mejora, así como la detección de falencias en las áreas involucradas en la implementación de los procesos y la determinación de los factores que tuvieron implicación multidimensional interrelacionados con los objetivos analizados mediante el COSO II. El trabajo fue sustentado mediante una metodología de técnicas e instrumentos, la cual comprendió un cuestionario de 47 preguntas cerradas y de escala, realizadas a manera de entrevistas; la planeación trazó el camino que había de recorrerse en el proceso de auditoría; el análisis del modelo de las cinco fuerzas de PORTER, en el cual se identificó los competidores potenciales, proveedores, clientes y productos sustitutos; la Matriz Boston Consulting Group determinó la posición en la que se encuentra la organización en el mercado; el análisis FODA reflejó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fue complementado mediante la matriz EFE y EFI. Además, se realizó el análisis de riesgo, el cual fue determinado mediante una evaluación de frecuencia e impacto a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, que ayudó a identificar el riesgo mediante una semaforización; el análisis COSO I y COSO II, en donde fueron evaluados los factores del componente del COSO II, el cual se encuentra interrelacionado con los objetivos, detectando las falencias percibidas por los entrevistados en el bajo rendimiento de los factores al comparar el Valor óptimo versus el Valor real.



Carrera de Contabilidad y Auditoría

Auditoría operativa a la ejecución del plan de mejora de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, periodo 2013-2015.

Autor (a): Mitzy Mariño Espinoza mmarinoe@gmail.com

Director de Análisis de Caso: Ing. Walter Márquez Yagual, MBA wmarquez@ups.edu.ec

Abstract

This study was performed in Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil branch, in order to determinate the risks in the processes regarding to the fulfillment of the improvement plan, and the recognition of deficiencies in the areas involved in the implementation process and determinate the factors that had multidimensional implication interrelated with the objectives analyzed using COSO II. The paper was supported by methodological techniques and instruments; in which was included a questionnaire of 47 closed and scale questions, performed as interviews; the planning traced the route that it had to follow in the audit process; in the analysis Porter's Five Forces model, were identified the potential competitors, suppliers, customers and substitute products; Boston Consulting Group Matrix determined the position where the organization is on the market; SWOT analysis reflected the strengths, weaknesses, opportunities and threats, which was supplemented by External Factor Evaluation and Internal Factor Evaluation Matrix. In addition, risk analysis was accomplished by an evaluation about the frequency and the impact over the mission, strategic and support processes, which helped to identify the risk through a traffic light, analysis COSO I and COSO II, where factors related to the COSO II were evaluated, which is interrelated with the objectives, detecting the perceived failures by the interviews in the underperformance of the factors comparing the optimal value versus real value.

Introducción

Se realizó una Auditoría Operativa al Plan de Mejora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil periodo 2013-2015; con el fin de lograr la sostenibilidad del Plan en el transcurso del tiempo, es esencial tener en cuenta que el trabajo realizado dependió de la disposición Transitoria Novena de la Ley Orgánica de Educación Superior, en donde se determinó que el CEAACES realizaría una evaluación a las extensiones, paralelos, sedes, programas o unidades con el fin de determinar cuáles de ellas seguirían funcionando.

El 15 de Octubre del 2012 se expidió el reglamento para el proceso de depuración de sedes, extensiones, de las Instituciones de Educación Superior, y es como el 22 de Abril del 2013, fecha en la cual fue aprobado el Informe Técnico, el Pleno del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior calificó a la extensión Guayaquil de la Universidad Politécnica Salesiana como Condicionada y dispone la continuidad de su funcionamiento mediante la ejecución de un Plan de Mejoras que inició en Octubre del 2013 y culminó en Marzo del 2015.

El trabajo que se realizó consistió, en la recopilación, revisión, verificación y análisis de todas las actividades, y decisiones que la Universidad ha tomado hasta Marzo del 2015 para el cumplimiento de lo establecido en su Plan de Mejora. (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2013).

En vista a la disposición transitoria novena de la Ley Orgánica de Educación Superior, en donde el CEAACES determinó que realizaría una evaluación a la extensiones, paralelos, sede, programas o unidades, con el fin de determinar cuáles de ella seguirían funcionando; la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil estuvo en el grupo de condicionadas y tuvo que implementar un plan de mejoras que duró 18 meses.

Al finalizar estos 18 meses de arduo trabajo con los miembros involucrados de cada una de las actividades establecidas en el Plan de Mejora, y luego de la visita insitu por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil fue notificada en Junio del 2015, recibiendo la noticia que había pasado al grupo de las aprobadas.

Durante el proceso de acreditación de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil se presentó la disyuntiva de dar cumplimiento a los indicadores del modelo de evaluación del CEAACES sin ir en desmedro del uso eficiente de los recursos con los que cuenta actualmente la sede, estos lineamientos dados a través del modelo de evaluación de extensiones y las futuras situaciones como lo es el Plan Post Evaluación induce a optar por crecer, mantener o mejorar la calidad, lo cual pone a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en un análisis detallado para tomar las mejores decisiones.

El análisis de caso fue realizado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, ubicada en las calles Chambers y 5 de Junio; la auditoria operativa se realizó al Plan de Mejora de la Sede del periodo 2013-2015, el cual abarco una evaluación a todas las áreas académicas y administrativas.

La Universidad Politécnica Salesiana se encontraba finalizando su etapa de evaluación para la acreditación como una entidad no condicionada, lista para poder brindar y solventar las necesidades de la clase económicamente baja, por lo que es de suma importancia

mantener esta calificación mediante el mejoramiento de la calidad de los indicadores de su Plan de mejora.

En la actualidad la Universidad oferta programas de pregrados a más de 6500 estudiantes, brindando una excelente calidad académica, con un agradable ambiente. Una vez que se ha obtenido la acreditación se espera que incremente el número de estudiantes, y se puedan ofertar programas de Maestrías.

Sin embargo, aunque el número de estudiantes no aumentase es necesario mantener el entorno de aprendizaje en un nivel aceptable, siendo conscientes de que lo requerido por el modelo de evaluación del CEAACES es lo mínimo para funcionar como Universidad, puesto que dentro de dos años este organismo de control realizará una nueva evaluación a las extensiones. Es por ello que se deberá de tener en cuenta ¿Cuáles son los posibles riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de la acreditación de la Sede Guayaquil?

Objetivos.

Objetivo General.

Determinar los potenciales riesgos en los procesos claves del cumplimiento del Plan de mejora de la Sede Guayaquil a través de una auditoría operativa.

Objetivos específicos

- Determinar los riesgos de los procesos pertinentes al cumplimiento del plan de mejora de la Sede Guayaquil.
- Detectar las falencias de las áreas involucradas en la implementación de los procesos.
- Detectar los factores que tengan implicación multidimensional en la percepción de los entrevistados y en los objetivos analizados por el COSO II.

1. Fundamentación teórica

1.1. Auditoría

La auditoría es la revisión y verificación de sucesos pasados en una organización, con el fin de comprobar si la contabilidad se maneja de una manera adecuada. En los tiempos remotos se creía que el término auditoría se refería netamente a una auditoría, basada en los estados financieros de una empresa.

Por lo tanto (Jimenez, 2009) define a la auditoría como "... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."(p.5)

Ahora bien, con el pasar del tiempo el término auditoría ha abarcado una inmensidad de conceptos gracias a su clasificación, como a continuación se detallan:

- Auditoría Operativa.
- Auditoría Financiera.
- Auditoría de Sistemas.
- Auditoría Forense.
- Auditoría de Gestión.

1.1.1. Auditoría operativa.

La Auditoría Operativa es la verificación y revisión de los controles de la entidad, los cuales aportan a la obtención y consecución de las metas y objetivos propuestos a alcanzar en un tiempo determinado.

Sin embargo existen algunas definiciones acerca de Auditoría Operativa que ayudan a entender a profundidad esta ciencia:

La auditoría operativa es un proceso cuya finalidad es analizar la información con el propósito de tomar acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión (Mas & Ramió, 2009).

La auditoría integral es el proceso de recopilar y analizar objetivamente, en un período determinado, evidencia como: la información financiera, la estructura del control interno financiero, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre estos temas y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación. (Blanco Luna, 2012)

Es importante mencionar según (Mas & Ramió, 2009) las “fases de la Auditoría Operativa” (p.36).

- Fase de diagnóstico.
- Fase de propuesta.
- Fase de negociación de la propuesta.
- Fase de control de la implementación.
- Fase de evaluación.

Además, se puede mencionar que existen ocho fases para la implementación del control interno en una entidad (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014):

- Ambientación, motivación y capacitación.
- Preparación y recolección de la información.
- Clasificación de la información.
- Diagnóstico del control interno.
- Revisión de procedimientos.

- Sistema de evaluación del control interno y de gestión.
- Implementación, seguimiento y ajustes.
- Evaluación de indicadores y ajustes.

1.1.2. Auditoría financiera.

La auditoría financiera es la revisión y verificación de la razonabilidad de los saldos de las cuentas de los estados financieros de una entidad, sin embargo es importante resaltar que en las auditorías siempre habrá un margen de error, puesto que la cantidad de evidencia que se audita dependerá de la magnitud de información que maneje la entidad. (Blanco Luna, 2012)

1.1.3. Auditoría de sistemas.

La Auditoría de sistemas hoy en día ha adoptado diferentes nombres, algunos lo llaman auditoría de sistemas computarizados, Auditoría de Sistemas con Computador.

Sin embargo la definición de la Auditoría de la Información afirma (Encinosa, J., López, & Beborah, 2008) es el “Conjunto de procedimientos de técnicas: que permiten en una entidad evaluar, total o parcialmente, el grado en el que se cumple la observancia de los controles internos asociados al Sistema Informático”. (p.16)

1.1.4. Auditoría forense.

La auditoría forense está encargada de recolectar, revisar, y verificar evidencias del sector público y privado con el fin de detectar si existen fraudes y delitos en el proceso y desarrollo de la actividad a la que se dedica la entidad. Es importante identificar que aquellas pruebas o evidencias que se recopilan en la Auditoría Forense son estrictamente de tipo penal.

A continuación se menciona algunos tipos de fraude más frecuentes a encontrar en las Administraciones Publicas (Maldonado, 2008):

- Conflictos de intereses.
- Estados falsificados.
- Omisiones.
- Reclamaciones fraudulentas.
- Falsificaciones.
- Comisiones clandestinas.
- Malversación de fondos.
- Peculado.
- Soborno.
- Desfalco
- Extorsión
- Lavado de dinero

1.1.5. Auditoría de gestión.

La Auditoría de Gestión es el análisis consecuente y crucial que el auditor con total independencia realiza a las áreas y controles de una entidad, con el fin de emitir una opinión mediante un informe de Auditoría acerca de cómo se encuentra la entidad (Blanco Luna, 2012)

A su vez el auditor emitirá comentarios, sugerencias y recomendaciones, que ayuden a la entidad al mejoramiento de las áreas y controles en donde se detecten falencias, así como también el respeto de la Alta Administración por la ética, la equidad y la ecología.

Es importante recordar que la Auditoría de Gestión abarcan 6 e's fundamentales que a continuación se detallan:

- Auditoría de desempeño (economía y eficiencia).
- Auditoría de cumplimiento de objetivos (eficacia).
- Auditoría Social (ética, equidad y ecología).

1.2. Control interno

El control interno es un proceso ejecutado por las autoridades y personal de la organización, con el propósito de proveer seguridad razonable acerca del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la efectividad y eficacia de las operaciones.
- Asegurar la razonabilidad de los reportes financieros.
- Soportar el cumplimiento con regulaciones y leyes aplicables.

El Sistema de Control Interno se puede evaluar mediante una herramienta denominada COSO el cual es un modelo cuyas siglas significan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

El COSO tiene su origen en 1992, mediante la publicación de un informe denominado Integrated Framework también conocido como COSO I, el cual consta de 5 componentes de Control y 3 categorías de objetivos que a continuación se detallan:

Objetivos

- Operacionales
- Información Financiera
- Cumplimiento

Componentes

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgo

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo.

1.2.1. Descripción de los componentes del COSO I.

1.2.1.1. Ambiente de control.

El Ambiente de Control proporciona a la organización la disciplina, estructura, y es el pilar fundamental para los otros componentes. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

1.2.1.2. Valoración de riesgo.

La Valoración de Riesgo es el análisis e identificación de los riesgos que pueden afectar alcanzar el logro de los objetivos en la entidad, estos riesgos pueden ser provocados de manera interna como externa. (Ibíd., p.78)

1.2.1.3. Actividades de control.

Las Actividades de Control ayudan a la organización a que la administración se maneje de forma eficiente y contribuya a direccionar de manera oportuna las acciones necesarias para direccionar el riesgo. (Ibíd., p.80)

1.2.1.4. Información y comunicación.

La información y comunicación es esencial en la organización ya que permite que la información sea clara y el personal cumpla de manera oportuna con sus responsabilidades. (Ibíd., p.80)

1.2.1.5. Monitoreo.

El Monitoreo es la supervisión y evaluación de las operaciones que se realizan en la organización para garantizar la calidad del desempeño de las actividades. (Ibíd., p.81)

Estos cinco componentes permiten el desarrollo del sistema y su mejoramiento continuo, sin embargo el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de incorporar nuevos componentes para tener una mayor visión con respecto a la administración de Riesgos, de tal manera en Septiembre del 2004 se publica el informe de Enterprise Risk Management-Integrated Framework también conocido como COSO II.

El COSO II es una herramienta en donde sus 8 componentes están alineados con el logro de los 4 objetivos dentro de una organización y las actividades en todos los niveles.

Objetivos

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Operacionales
- Objetivos de Informes y Reportes Financieros
- Objetivos de Cumplimiento

Componentes

- Entorno Interno
- Definición y comprensión de objetivos
- Identificación de eventos
- Valoración del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

1.2.2. Descripción de los componentes del COSO II.

1.2.2.1. Entorno Interno.

Este componente crea conciencia en el personal de la entidad acerca de los riesgos que puedan aparecer en la organización, además es la base de los otros componentes del Coso II, dándole disciplina y estructura. (Ruano Diez, 2007)

- Filosofía Administración de Riesgo
- Apetito al riesgo
- Supervisión de Directorio
- Integridad, valores éticos y competencia del personal.
- Autoridad, roles, responsabilidades y estructura.

1.2.2.2. Definición y comprensión de objetivos.

Este componente es de gran importancia, puesto que ayuda a que la organización, prevenga, identifique, evalúe y dé respuestas a los posibles riesgos que se puedan presentar. (Ibíd., p.10)

- Estratégicos
- Operacionales
- Reporte
- Cumplimiento
- Identificación de eventos

Se debe identificar eventos que puedan ser buenos o malos para el cumplimiento de los objetivos de la organización, con el fin de mitigar el riesgo y convertirlo en oportunidad. (Ibíd., p.10)

- Fuente externa

- Fuente interna

1.2.2.3. Valoración del riesgo.

Es esencial realizar una valoración de los riesgos que se puedan presentar en la organización, para implementar mecanismos que ayuden a diagnosticar el impacto que el mismo pueda causar en la organización e implementar actividades relacionadas con la evaluación y aseguramiento de los procesos y riesgos. (Ibíd., p.10)

- Técnicas cualitativas
- Técnicas cuantitativas

1.2.2.4. Respuesta al riesgo.

Desarrollo de mecanismos más apropiados para evitar, aceptar, disminuir o compartir los riesgos. (Ibíd., p.10)

- Evitar
- Reducir
- Compartir
- Aceptar

1.2.2.5. Actividades de control

Políticas y procedimientos que ayudan a prever si se están tomando las medidas necesarias para manejar el riesgo. (Ibíd., p.10)

- Políticas y procedimientos
- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos
- Manuales

- Automáticos

1.2.2.6. Información y comunicación.

Efectividad con la cual se está manejando la información relevante en la organización, con el fin de que sea comunicada de manera clara y oportuna. (Ibíd., p.10)

- Identificación y captura de datos
- Datos internos y externos
- Datos históricos
- Esquemas de reporte

1.2.2.7. Monitoreo.

Evaluación continua que se maneja en la organización para poder tomar acciones necesarias. (Ibíd., p.10)

- Actividades continuas
- Actividades esporádicas

1.2.3. Diferencia entre COSO I y COSO II.

El COSO II tiene sus diferencias en la incorporación de componentes al modelo del COSO I, en donde se amplía y se mejora herramientas para administrar el riesgo, desagregando de los componentes del COSO I otros que sirven de soporte para un mejor análisis y evaluación del riesgo, que a continuación se detallan:

- El ambiente de Control se desagrega en:
- La identificación de eventos
- La definición y comprensión de objetivos.
- La valoración de riesgos se desagrega en:
- Identificación de eventos

- Valoración de riesgos
- Respuestas al riesgo.

Los componentes de Actividades de control, información y comunicación y monitoreo, mantienen su estructura.

El COSO II, tiene 8 componentes para el análisis y evaluación del control interno de la organización, en comparación del COSO I que solo tiene 5; además de la interrelación que mantiene el COSO II con los objetivos estratégicos, operacionales, de reportes financieros y de cumplimientos, a diferencia del COSO I que denota solo los tres últimos objetivos del COSO II.

Es importante mencionar que tanto el COSO I como el COSO II se pueden implementar en la organización; sin embargo para un mayor tratamiento de riesgos es recomendable la utilización de la herramienta COSO II, para identificar, evaluar, mitigar y dar una respuesta a los riesgos.

1.3. Evaluación de riesgos organizacionales

1.3.1. Definición de riesgo.

El riesgo es la posibilidad de que ocurra una situación inesperada en la organización, que pueda limitar el curso normal de las operaciones en los diferentes departamentos de la organización; estos riesgos pueden darse por motivos personales, administrativos, operativos, normativos, estructurales. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

1.3.2. Categoría de los riesgos.

1.3.2.1. Riesgo inherente.

El riesgo inherente se encuentra determinado del trabajo o proceso, no se puede eliminar y es causado ya sea por la naturaleza del negocio, situaciones económicas, financieras. (Ibíd., p.145)

1.3.2.2. Riesgo de control

Es el riesgo en el cual los sistemas de control interno implementados no detectan irregularidades en los procesos de la organización. (Ibíd., p.146)

1.4. Administración de riesgos (ERM)

La administración de riesgos o gestión de riesgo es un mecanismo implementado por la organización con el fin de evaluar, medir, y dar una respuesta a los riesgos con el fin de que estos no afecten el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar. (Estupiñan, 2006)

1.5. Responsabilidad del ERM

La responsabilidad principal de la administración de riesgos recae en la alta administración, sin embargo todo el personal es parte esencial de los procesos, actividades, tareas, que se llevan a cabo en la organización para el logro de los objetivos. (Ibíd., p. 139)

1.6. Beneficios del ERM

1.6.1. Alcance de objetivos.

- Usar los riesgos negativos que aparezcan en la organización y convertirlos en oportunidades.
- Identifica, comparte, previene y protege a la entidad.
- Capacidad de toma de decisiones de a mayor riesgo, mayor ganancia. (Ibíd., p. 139)

1.7. Valoración de riesgos

Delimita el riesgo al que puede estar expuesta la organización y el impacto que el mismo pueda causar, permitiendo evaluar posibles alternativas para su tratamiento. Esta evaluación de riesgos se puede lograr a través de los procesos de apoyo, estratégicos y misionales, dando un peso a las actividades y procesos para obtener una calificación del riesgo, con el fin de establecer preferencias para su control y manejo. (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

1.8. Tratamiento de riesgos

1.8.1. Evitar.

Se debe tomar medidas tales como eliminar la actividad que genera el riesgo o implementar un sistema para la mitigación del riesgo, el cual causaría a la organización un elevado costo. (Ibíd., p. 154)

1.8.2. Prevenir.

Mediante la implementación de un sistema de administración de riesgos se puede prevenir actividades que ocasionen riesgos, tales como pérdidas, fraudes, colusión, daños, para esto es importante tomar medidas como: (1) Políticas y procedimientos que regulen la conducta del personal, (2) Segregación de funciones, (3) Mantenimiento en equipos y maquinas. (Ibíd., p. 157)

1.8.3. Proteger o mitigar.

Consiste en disminuir el impacto que puede ocasionar el riesgo en la organización mediante la aplicación de un efectivo sistema, tales como: Plan de contingencia, Equipos de protección personal, utilización de medios, sistemas para respaldo de información. (Ibíd., p. 157)

1.8.4. Aceptar.

El riesgo en la organización se puede aceptar si este no causara un impacto significativo para la organización. (Ibíd., p. 158)

1.8.5. Retener.

El riesgo se puede retener, si es posible convertirlo en una oportunidad para la organización que ayude por ejemplo con la creación de fondos, para afrontar situaciones de iliquidez, provisiones para pérdidas de carteras, inventario. (Ibíd., p. 158)

1.8.6. Transferir.

Cuando el impacto del riesgo es significativo en la organización, es recomendable transferir el riesgo a un tercero, de aquellos bienes de la organización que se encuentren asegurados. (Ibíd., p. 158)

1.9. Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso elemental y esencial para el éxito de toda organización, es dentro de este proceso en donde se llevarán a cabo tácticas que permitirán alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización en su corto o largo plazo, haciendo uso de todos sus recursos humanos y materiales. Es importante destacar que para llegar al éxito de una empresa, se debe tener una estrategia bien definida puesto que llevará a la organización a conseguir todo lo que se ha propuesto en un plan determinado.

La estrategia que defina la empresa dependerá del tipo, tamaño y de las metas a las cuales se ha propuesto llegar la organización; una vez definido esto, se podrá empezar con la elaboración de un Plan estratégico, el mismo que deberá estar a cargo de la Alta Administración, y de profesionales que tengan experiencia en el tema.

Es por esto que (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) detalla tres etapas que se deben seguir para la elaboración de un Plan Estratégico (p.13):

1. Análisis estratégico
2. Formulación estratégica
3. Implantación de la estrategia

1.9.1. Análisis estratégico.

El análisis estratégico es importante y esencial para las empresas puesto que se enfocan en los factores estratégicos internos, como son las debilidades y fortalezas, de esta manera se busca analizar si una empresa se encuentra en la capacidad de lograr aprovechar

las oportunidades y enfrentar o evitar las amenazas, es así como la empresa identificará y desarrollará los recursos y competencias necesarias. (Ibíd., p.13)

Al hablar de competencias es importante señalar el modelo de análisis de VRI, el cual propone cuatro preguntas que ayudan a la evaluación de las mismas basadas en:

1. El valor
2. La rareza
3. La imitabilidad
4. La organización

1.9.2. Formulación estratégica.

La formulación estratégica o planeación estratégica es el proceso de hallar la relación entre las oportunidades externas y las fortalezas internas, siendo la empresa la indicada en tener las capacidades necesarias para lograr aprovechar las oportunidades que se presenten; es así que para lograr una formulación estratégica con éxito, se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.).

Para ello se puede crear una matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos, donde se podrá observar detalladamente las debilidades, oportunidades y amenazas, darles un peso o ponderación en donde la sumatoria total debe ser 1, luego se asignará una calificación a los factores estratégicos según el criterio de la alta administración de la compañía según este respondiendo cada uno de estos factores; finalmente se multiplicará el peso por la calificación de cada factor para obtener el puntaje de la evaluación. (Ibíd., p.14)

1.9.3. Estrategias de negocios.

Es esencial para mejorar la competitividad de un producto o servicio de la empresa de un determinado segmento, es así como una de las opciones para ser implementadas dentro de

cualquier empresa es la estrategia competitiva de Michael Porter basada en la estrategia de menores costos o liderazgo en costos, o la estrategia de diferenciación.

La estrategia de menor costo: Se basa en la habilidad que tiene una empresa para crear un producto que sea eficiente en comparación a los de sus competidores.

La estrategia de la diferenciación: es la habilidad que tiene la compañía de dar al cliente un producto o servicio que tenga características que lo hagan único e innovador y de realce para el cliente. (Ibíd., p.15)

1.9.4. Implementación estratégica.

La implementación estratégica es la ejecución del plan estratégico, la etapa final en donde se ponen en acción los procesos diseñados tales como programas, presupuestos y procedimientos. El número de encargados para implementar la estrategia dependerá del tamaño de la organización, pero en la mayoría de los casos es el personal que pertenece a la organización.

Para la implementación de la estrategia se debe tomar en cuenta la estructura que seguirá la estrategia, las etapas del desarrollo y el ciclo de vida de la organización. (Tomas L. Wheelen, 2013)

1.9.5. Modelo de evaluación.

El modelo multicriterial de Evaluación en el cual se enfocó el CEAACES, está basado en la fomentación de la calidad académica; se evaluaron tres criterios fundamentales que a su vez engloban otros subcriterios.

- Academia.
- Infraestructura.
- Gestión y Política Institucional.

Tabla 1**Modelo de evaluación de extensiones (MATRIZ)**

CRITERIO	SUB	INDICADOR	DESCRIPCIÓN Y/O ESTÁNDAR DEL INDICADOR
CRITERIO			
1. Academia	1.1. Posgrado	1.1.1. Formación posgrado	<p>Este indicador evalúa la formación académica especializada de posgrado de los profesores de la extensión. Se tomará en cuenta sólo el título o grado académico más alto por profesor, registrado en la SENESCYT. Se considerará las especialidades médicas, odontológicas y en enfermería como títulos de maestría. Para el caso de profesores visitantes que no tienen registrados los títulos en esta institución, se consideran solamente los títulos obtenidos en universidades que consten en la lista acreditada por la Senescyt. El profesor debe dictar al menos el 60% de sus horas de clases en un área afín a la del título o grado académico. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.</p>
		1.1.2. Doctores a tiempo completo	<p>Este indicador evalúa el porcentaje de profesores a tiempo completo que poseen un título de PhD. (o su equivalente) registrado en la SENESCYT.</p> <p>Para el caso de profesores visitantes que no tienen registrados los títulos en esta institución, se consideran solamente los títulos obtenidos en universidades que consten en la lista acreditada por la Senescyt.</p> <p>El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.</p> <p>Nota: Se define profesor a tiempo completo de la extensión como el profesor a tiempo completo de la institución que labora exclusivamente en la extensión.</p>
	1.2. Dedicación	1.2.1. Estudiantes por profesor a tiempo completo	<p>Este indicador mide el número de estudiantes por cada profesor a tiempo completo.</p> <p>Se tomará el promedio de los dos últimos semestres completos.</p>

1.3. Carrera profesor	1.3.1. Evaluación	1.2.4. Porcentaje de profesores a tiempo completo	<p>Nota: Se define profesor a tiempo completo de la extensión como el profesor a tiempo completo de la institución que labora exclusivamente en la extensión.</p>
			<p>Este indicador evalúa que la IES/Extensión planifique el distributivo de trabajo de los profesores, de acuerdo sus objetivos. El período de evaluación corresponde a los dos últimos semestres o al último año concluido antes del inicio del proceso de evaluación.</p> <p>El distributivo de trabajo de los profesores debe ser coherente con la programación académica, con los proyectos de investigación y con los programas/proyectos de vinculación y con los objetivos de la IES/Extensión.</p>
			<p>Evalúa la producción por profesor de artículos científicos publicados en revistas indexadas. Se considerarán los artículos o trabajos científicos publicados en revistas indexadas. Se tomarán en cuenta también los artículos aceptados para publicación.</p> <p>El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos años completos.</p>
			<p>Este indicador mide el porcentaje de profesores a tiempo completo de la extensión con respecto al total de profesores de la extensión. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.</p> <p>Nota: Se define profesor a tiempo completo de la extensión como el profesor a tiempo completo de la institución que labora exclusivamente en la extensión.</p>
1.3. Carrera profesor	1.3.1. Evaluación	1.2.3. Producción científica	<p>Este indicador evalúa la existencia y aplicación de criterios y mecanismos para la evaluación integral de los profesores de la extensión, los mismos deben considerar la autoevaluación, evaluación realizada por directivos de la institución, por pares académicos y por estudiantes. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.</p> <p>La extensión debe aplicar los criterios y mecanismos de</p>
			<p>1.2.2 Distribución Horaria</p>

2. INFRAESTRUCTURA

				evaluación a todos los profesores de la extensión al menos una vez durante el periodo de evaluación.
			1.3.2. Remuneración TC	Este indicador evalúa el sueldo mensual promedio de los profesores a tiempo completos durante los dos últimos semestres completos.
			1.3.3. Remuneración MT/TP	Este indicador mide el promedio de las remuneraciones por hora de los profesores a tiempo parcial y a medio tiempo durante los dos últimos semestres completos
			1.3.4. Dirección-Mujeres	Este indicador evalúa la participación de mujeres en cargos académicos de dirección al profesor. Los cargos considerados son: rector, vicerrector, decano, sub decano, jefe departamental o similar. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.
			1.3.5. Docencia-Mujeres	Este indicador evalúa el porcentaje de profesores titulares mujeres. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos semestres completos.
	2.1. Bibliotecas	2.1.1. Espacio biblioteca		Este indicador evalúa el espacio en biblioteca para estudiantes.
		2.1.2. Títulos biblioteca		Mide el número de títulos impresos en la biblioteca a disposición de los estudiantes. Se contabilizarán solamente los libros; no las tesis, las tesinas, los trabajos de titulación, guías y folletos.
		2.1.3. Bibliotecas virtuales		Este indicador mide el número de bibliotecas virtuales a las que está suscrita la universidad.
		2.1.4. Registro Bibliotecas		Este indicador evalúa la gestión del sistema bibliotecario a través de un registro automatizado del movimiento bibliotecario. El sistema automatizado debe servir para la gestión y registro del movimiento bibliotecario.
2.2. TIC	2.2.1. Conectividad			Evalúa la capacidad máxima de usuarios simultáneos que pueden acceder al servicio de internet brindado por la

		extensión en términos de un estándar adecuado.
2.3. Espacios Físicos	2.2.2. Suficiencia laboratorios	Este indicador verifica la cantidad de equipos instalados, mobiliario e insumos disponibles en los laboratorios de computación, en relación con el número de estudiantes que hacen uso de los mismos.
	2.2.3. Funcionalidad Laboratorios	<p>Este indicador evalúa las condiciones físicas y de seguridad que disponen los laboratorios de la extensión que faciliten el desarrollo de las actividades prácticas planificadas</p> <p>La extensión debe contar con laboratorios funcionales equipados con hardware y software pertinentes a las actividades desarrolladas en las distintas carreras</p>
	2.3.1. Accesibilidad	<p>El indicador evalúa si se han implementado políticas en favor de las personas con capacidades especiales que faciliten el acceso a las instalaciones de la extensión, libre movilidad y el uso de los servicios.</p> <p>La extensión debe contar con instalaciones que presten facilidades de acceso a personas con capacidades especiales en los siguientes elementos: estacionamientos, rampas, señalética, ascensores, aulas, pasillos, biblioteca, oficinas, baños.</p>
	2.3.2. Instalaciones	<p>Este indicador evalúa las instalaciones de la extensión con respecto a los espacios para el desarrollo de actividades académicas y los lugares de encuentro y socialización de la comunidad universitaria (actividades culturales, sociales, deportivas, de alimentación y recreativas).</p> <p>Las instalaciones de la extensión deben contar con espacios adecuados para el desarrollo de actividades académicas, culturales, sociales, deportivas, de alimentación y recreativas.</p>
	2.3.3. Calidad Aulas	Este indicador evalúa si las aulas de las extensiones ofrecen facilidades adecuadas para las actividades de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta funcionalidad, infraestructura (iluminación, ventilación, pupitres, acceso multimedia) y

3. Gestión	recursos necesarios.	
	2.3.4. Oficinas TC	<p>Este indicador evalúa las facilidades de trabajo para los profesores a tiempo completo (preparación de clases, consultas a los estudiantes, elaboración de textos o guías didácticas, investigación y otros elementos que contribuyen al aseguramiento de la calidad de la enseñanza). Un puesto de trabajo debe ser utilizado por un solo profesor. El puesto se considera equipado si cuenta con escritorio, silla y una computadora de uso exclusivo; además, debe tener acceso a internet, a una impresora y a una línea telefónica.</p>
	2.3.5. Salas para TP/MT	<p>Este indicador evalúa la provisión de espacios para salas de profesores como salas de consulta y/o cubículos de trabajo a los profesores a medio tiempo o parcial. Estos espacios deben garantizar acceso a facilidades tecnológicas (PC, red, internet), así como prestar condiciones de comodidad para el trabajo.</p>
	3.0.1. Rendición Anual de Cuentas	<p>Las autoridades de la IES y extensiones deben informar a la comunidad académica acerca del cumplimiento de las metas, objetivos y actividades contempladas en el PEDI y el POA de la extensión. El periodo de evaluación corresponde al último año o los dos últimos semestres completos. El rector debe realizar al menos una rendición de cuentas a la comunidad académica acerca del cumplimiento de las metas, objetivos y actividades contempladas en el PEDI y el POA de la extensión; en caso de que éstos hayan tenido variaciones, evidenciar los motivos por los que se procedió a reformularlos.</p>
	3.0.2. Publicación remuneraciones	<p>El indicador evalúa la socialización de los cargos del personal que labora en la extensión con sus respectivas remuneraciones.</p> <p>La extensión debe publicar en el portal electrónico la remuneración de los cargos del personal que labora en la</p>

extensión.	
3.0.3. Implementación del Plan de Mejoras.	<p>Este indicador evalúa el proceso de implementación del plan de mejoras, y la entrega de información sobre dicha implementación en los informes y evidencias, al CEAACES, sobre dichos planes de implementación.</p> <p><i>La extensión debe haber implementado al menos el 75% de los planes de mejoras propuestos.</i></p>
3.0.4. Uso del seguimiento a graduados	<p>Este indicador evalúa si la extensión dispone de un sistema de seguimiento a graduados; y, si la información que genera es utilizada en la gestión de la unidad académica.</p> <p>El período de evaluación corresponde a los dos últimos años, antes del inicio del proceso de evaluación.</p> <p><i>La extensión debe contar y aplicar un sistema de seguimiento a graduados que provea de información útil para la toma de decisiones y el mejoramiento de la oferta académica.</i></p>
3.0.5. Programas de vinculación	<p>Este indicador evalúa programas/proyectos relacionados con las necesidades del entorno local/regional. El período de evaluación corresponde a los últimos dos semestres o último año concluido antes del período de evaluación.</p> <p>Los programas/proyectos de vinculación deben estar formulados como programa/proyectos, que atiendan las demandas de los sectores sociales de su localidad o región, con la participación de estudiantes y profesores de la extensión.</p>
3.0.6. Impacto	<p>Este indicador evalúa el impacto que ha tenido la extensión en su entorno local y/o regional.</p> <p>La extensión debe contar con análisis de impacto en base a los objetivos, y planificación estratégica planteada por la unidad académica.</p>

Nota: Matriz genérica de la evaluación de las extensiones universitarias. Adaptado de (Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior., 2015)

Ante todo lo expuesto en la fundamentación teórica, el cual ha abarcado temas de: auditoría, tipos de auditoría, control interno, componentes del COSO I, componentes del COSO II , diferencia entre componentes del COSO, evaluación de riesgos organizacionales, categoría de riesgos, planificación estratégica, análisis estratégico, formulación estratégica, estrategia de negocios, implementación estratégica y el modelo de evaluación del CEAACES, se procedió a realizar un profundo análisis para llevar a cabo la auditoria operativa.

En la auditoría se ha definido con claridad que es la auditoría y los tipos de auditoría, los mismos que han ayudado a identificar con claridad la necesaria a ejecutar en este análisis de caso, la cual ha sido la auditoria operativa puesto que ayudó a un análisis exhaustivo, mediante revisión y verificación de los sucesos pasados en la organización, en todo lo que tiene que ver con el control interno , la veracidad de información y la eficacia en el sistema de gestión como lo indica (Mas & Ramió, 2009).

El control interno ayudó a profundizar en la seguridad que se debe de tener en el cumplimiento de los objetivos tales como: promover la efectividad y eficacia de las operaciones, asegurar la razonabilidad de los estados financieros y soportar el cumplimiento de leyes y regulaciones; sin embargo, para la evaluación del control interno fue necesaria la utilización de un modelo de evaluación denominado COSO, el mismo que se divide en COSO I y COSO II, del cual se analizaron ambos, pero para el análisis de caso se profundizó un poco más en el segundo, debido a que expande los riesgos en sus componentes.

La evaluación de riesgos organizacionales identificó las categorías y los riesgos como la posibilidad de que ocurra una situación inesperada en la organización según (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014), debido a esto se implementó una semaforización, detallando la categoría de riesgos dependiendo el peso y la posición.

La planificación estratégica fue importante debido a que en este proceso se analizó la organización, las tácticas que le han permitido alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Las tres etapas que se deben seguir para la elaboración de un plan estratégico las cuales son: análisis estratégicos, formulación estratégica e implantación estratégica.

Finalmente, la auditoría operativa se ejecutó en el modelo de evaluación del Plan de Mejora de la Sede, dada por el CEAACES en su última actualización para la culminación del mismo, el cual fue de suma importancia para la ejecución de la auditoría, mediante análisis de riesgos, y matrices FODA, EFE, EFI, BCG.

2. Metodología

2.1. Técnicas e instrumentos

La metodología utilizada se basó en la técnica de observación directa, en donde se tomó información, de libros físicos y online, documentos electrónicos, artículos científicos; se realizaron encuestas y entrevistas, utilizando preguntas cerradas y de escala, para en lo posterior proceder a registrar y analizar.

El análisis consistió en un cuestionario de 47 preguntas (Ver Anexo A) realizadas a manera de entrevistas al Vicerrector de Sede, Secretaria de campus, Coordinadora Académico, Directores Técnicos, Directores de Carrera, Directora de Centro de Investigación, y Contadora de Sede.

El cuestionario realizado evalúa la percepción de los entrevistados con respecto al Entorno Interno, Definición de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgo, Valoración de riesgo, Respuesta al riesgo, Información y comunicación y Monitoreo, verificando su aplicación o existencia a través de respuestas afirmativas y negativas; adicional evaluó la percepción de los entrevistados, donde calificaron según la escala del 1 al 5, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 muy bueno y 5 excelente (Ver Anexo C).

Los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de la acreditación de la Sede Guayaquil con una mayor incidencia serían los riesgos en los procesos estratégicos y misionales (ver tabla 9), en procesos de seguimiento a graduados, procesos de contratación, procesos de planificación evaluación y acreditación, procesos de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición, procesos de plan de capacitación y en los procesos de extensiones pasantías y practicas pre profesionales.

En el análisis del entorno, para conocer la situación de la organización se ha procedido a realizar una evaluación tanto interna como externa mediante la matriz FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de Boston Consulting Group.

El análisis FODA se ha utilizado para evaluar e identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno, se llevó a cabo en una matriz donde se describieron los aspectos más relevantes de cada factor; a su vez se ha realizado las matrices EFI y EFE permitiendo dar un peso a cada variable que incide para realizar un análisis cuantitativo.

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter ayudó a determinar el grado de atractivo del entorno, identificando la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales, el poder negociador de proveedores, el poder negociador de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.

La matriz de Boston Consulting Group permitió analizar la participación de mercado que tiene la organización, mediante la participación relativa y la tasa de crecimiento, posicionándola como estrellas, vacas lecheras, interrogantes o perros.

Para la evaluación del sistema de control interno se ha tomado como herramienta el modelo de evaluación COSO II, el cual consiste en ocho componentes interrelacionados con el logro de objetivos de la organización, el mismo que se ha descrito en la fundamentación teórica de este caso.

La evaluación de riesgos se ha efectuado mediante el análisis de la frecuencia con la que ocurren los procesos de apoyo, estratégico y misional, el impacto y la capacidad de manejo y respuestas que tiene la organización ante las eventualidades y la incertidumbre propia del entorno externo y las variables internas (Ver Anexo D). Se evaluó la estructura de procesos que incluye los responsables, el nombre de riesgo, dándole una ponderación e

identificando en la matriz de evaluación del riesgo la respectiva semaforización regida por el impacto y frecuencia (Ver Anexo F).

3. Análisis de resultados y presentación de hallazgos

3.1. Etapas del proceso administrativo

3.1.1. Etapa de planeación.

3.1.1.1. *Misión.*

La (Universidad Politécnica Salesiana, 2013) es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional. (p.23).

3.1.1.2. *Visión.*

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural. (Ibíd., Pág.23)

3.1.1.3. *Principios Corporativos.*

Los principios corporativos de la Universidad Politécnica Salesiana son valores que inspiran y demuestran la fortaleza de la misma, por tanto son los mismos destinatarios quien dan fe de la excelencia profesional, y es de esta manera que se pueden mencionar los mismos:

- La responsabilidad y sensibilidad social
- El respeto por la persona
- La valoración de la diversidad
- El compromiso político y el trabajo como mecanismo de institución social.

- La confianza

3.1.1.4. Estrategias.

Las líneas estratégicas que se detallan en la carta de navegación de la (Universidad Politécnica Salesiana, 2013) son las siguientes:

Academia: Constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local nacional.

Eficiencia académica: Innovación y excelencia de la formación en el pregrado y el posgrado que aseguran la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes.

Gestión y política institucional: Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente Con las necesidades del país, de seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad.

Infraestructura: Fortalecimiento de la infraestructura, que garantice las facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Gestión administrativa: Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera. (p.24).

- **Consejo Superior**

El responsable del cumplimiento de la misión, y visión de la Universidad, siendo el máximo órgano colegiado académico y administrativo del cogobierno. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

- **Rector**

La máxima autoridad y representante legal de Universidad Politécnica Salesiana, así como el responsable de la dirección y ejecución de los planes, decisiones y resoluciones del consejo superior; velará por el fiel cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior y de la Constitución de la República del Ecuador. (Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

- **Vicerrector Académico**

Posicionado por el Consejo Superior y nombrado por el Presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador; entre sus funciones y atribuciones se encuentra el de subrogar al Rector en ausencia temporal, contribuir con la gestión del Rectorado, ejercer las funciones que asigne el Rector, participar en el Consejo Superior, Económico Financiero. (Ibíd., p. 26)

- **Vicerrector Docente**

El encargado de presidir el Consejo Académico, coordinar y articular el desarrollo de las diferentes unidades académicas, presentar los respectivos informes al Rector con respecto a actividades de formación, investigación y vinculación con la sociedad, velar por el cumplimiento de las políticas académicas, auditar el cumplimiento de los procesos. (Ibíd., p. 27)

- **Vicerrector de Sede**

El responsable de alentar y presidir la gestión de la sede en lo académico, administrativo y financiero. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

- **Coordinador Académico**

El responsable de realizar las consultorías y gestión académicas, ante el Vicerrector de Sede. (Ibíd., p.3)

- **Director Técnico**

El encargado de la asesoría en su área definida para la gestión de la o el Vicerrector de Sede. (Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

- **Secretaria y auxiliares de Campus**

El responsable de la custodia de los archivos tanto físicos como digitales, y la recepción y entrega de todos aquellos documentos que determinen los organismos y autoridades universitarias. (Ibíd., p.4)

- **Consejo de Posgrado de Sede**

El responsable ante el Consejo Académico, de la gestión académica de los posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana a nivel local. (Ibíd., p.10)

- **Coordinador de Posgrado de Sede**

El encargado del desarrollo y planificación de los programas de la Sede. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014).

- **Directores de Programa de Sede**

El responsable del funcionamiento de los programas de sede, ante las autoridades universitarias, estudiantes y docentes. (Ibíd., p. 10)

- **Consejos de Carrera de Grado**

El órgano responsable de la gestión administrativa y académica, animación conducción de las Carreras de Grado de la Universidad Politécnica Salesiana (Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

- **Jefes de Área Curricular**

El responsable de velar por el cumplimiento de los cronogramas establecidos en las

asignaturas; coordinación, supervisión y seguimiento del portafolio de los docentes; cumplir con las tareas asignadas por el Director de Carrera, entre otros. (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

- **Directores de Carrera de Grado**

El encargado de propiciar innovaciones metodológicas para el aprendizaje, proponer actualizaciones en la malla curricular, promover el logro de competencias de estudiantes. (Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

- **Docentes**

Se regirán por la Ley Orgánica de Educación Superior, y deberán tener título de maestría, a su vez el ejercicio de la cátedra y de la investigación podrán ser combinados, así como actividades de vinculación y dirección según su horario se lo permita. (Ibíd., p. 34)

3.2.2. Cultura Organizacional.

- La responsabilidad y sensibilidad social
- El respeto por la persona
- La valoración de la diversidad
- El compromiso político y el trabajo como mecanismo de institución social.
- La confianza

3.2.3. Recursos Humanos.

Número total de docentes y personal administrativo (todo el personal enrolado)

3.3. Etapa de dirección

3.3.1. Liderazgo.

Guía y dirección de la alta Administración, Vicerrector de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Econ. Andrés Bayolo Garay.

3.3.2. Comunicación.

Información de las actividades y acontecimientos de la Sede mediante lo siguientes

medios: Página Web Institucional, correo electrónico, redes sociales.

3.3.3. Motivación.

Incentivos al personal administrativo y docentes mediante la ADAUPS (Viaje, cena navideña, canasta)

Incentivos a los docentes por publicaciones de artículos científicos en revistas tales como: Scopus, Latin Index , Isi Web.

3.3.4. Antecedentes.

De acuerdo con la (Universidad Politécnica Salesiana, 2015) considera que la representación salesiana en el Ecuador es cabalmente real en la comunidad desde enero de 1888, como lo afirmó Juan Bosco y el representante del gobierno Ecuatoriano en Turín (Italia) en 1887, donde se les confió a los salesianos el mandato católico de artes y oficios de Quito, para que se desarrolle una educación moral y científica a la sociedad mediante una enseñanza con métodos artesanales. La obra evangélica educativa de los salesianos se desarrolló en diversas ciudades del Ecuador, manifestando la fundación de las misiones en la región oriente del país como son: Gualaquiza (1893), Indanza (1914), Méndez (1915), Macas (1924), Sucúa (1931) y Limón (1936), y se fundaron labores en el área educativa en Quito (1888) con realización de obras de artes y oficios en el mandato católico; en Riobamba (1881) se fundó la escuela primaria, el oratorio festivo y talleres; en Cuenca (1893) empezaron los talleres y oratorio festivo.

La escuela primaria y la iglesia María Auxiliadora dieron apertura a los cursos de mecánica y carpintería en Quito (1896) en el barrio La Tola; Guayaquil (1904) abrió la primera fundación para niños huérfanos con el instituto Domingo Santistevan y con el apoyo de la junta de beneficencia, luego se fundó el colegio Cristóbal Colón en el Barrio Centenario de Guayaquil en (1911), para impartir educación de calidad a la juventud guayaquileña; En la parroquia Rocafuerte en Manabí (1927) los salesianos abren una escuela primaria y un

oratorio festivo.

Las obras educativas y apostólicas se han expandido por todo el Ecuador desde 1988, con el único objetivo de solventar las necesidades de los jóvenes de bajos recursos económicos, implementando sistemas educativos de calidad y fomentando valores del evangelio, conllevándolos a ser personas con principios cristianos. En Agosto de 1994 el ex presidente de la República, Arquitecto Sixto Durán, decretó la creación de la Universidad Politécnica Salesiana en Ecuador a pesar de estar pasando por momentos críticos en lo social y económico.

Luego de haber aprobado la creación de la UPS, la comunidad salesiana del Ecuador realizó actividades del nuevo centro educativo en Octubre de 1994. Donde se instala el primer consejo universitario, que consistió en la posesión del Rector y Vicerrector de la UPS en Septiembre de 1994.

La UPS tiene como objetivo velar por las necesidades de los jóvenes y darle una solución a los problemas educativos que presenta el país en la actualidad, formando profesionales con nivel científico, tecnológico, práctico, humano, moral, ético y vinculando a la sociedad con la Universidad Politécnica Salesiana. (Párr.1-4)

3.4. Principales clientes.

Estudiantes

3.5. Principales proveedores.

Proveedores de internet

Proveedores de suministros

Proveedores de limpieza

Proveedores de mantenimiento

3.6. Análisis de la posición de la organización

La Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil se encuentra ubicada estratégicamente al Sur de la Ciudad de Guayaquil, en la calle Chambers y 5 de Junio. Sus principales competidores son la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Universidad Espíritu Santo, Universidad Laica. (Navas & Guerras, 2012)

Tabla 2

Análisis de la posición de la organización

COMPETIDORES POTENCIALES	PROVEEDORES
Universidad Católica Santiago de Guayaquil.	Proveedores de Internet.
Universidad Espíritu Santo.	Proveedores de Suministro.
Universidad Laica.	Proveedores de Limpieza.
	Proveedores de Mantenimiento.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	CLIENTES
Institutos Tecnológicos.	Estudiantes

Nota: Adecuado para el análisis de la posición de la organización. Adaptado de (Navas & Guerras, 2012)

3.7. Matriz Boston Consulting Group

Tabla 3

Matriz BCG

	AÑO 2013		AÑO 2014			
UNIVERSIDADES	INGRESOS	%	INGRESOS	%	PART RELAT	TASA CREC
UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO	\$30.187.320.00	24.29%	\$44.497.140.00	29.34%	0.589489768	0.474034131
UNIVERSIDAD LAICA	\$10.253.708.49	8.25%	\$11.751.387.24	7.75%	0.155680175	0.146062154
UNIVERSIDAD CATOLICA	\$68.155.628.00	54.85%	\$75.484.160.00	49.77%	1.696382284	0.107526439
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	\$15.660.091.39	12.60%	\$9.946.395.44	13.15%	0.264246107	0.273708751
TOTAL	\$124.256.747.88	100.00%	\$151.679.082.68	100.00%		1.001331475

Nota: Análisis de Ingresos y Crecimiento. Adaptado de Páginas Web de las Universidades.

Figura 2

Análisis gráfico de la matriz BCG

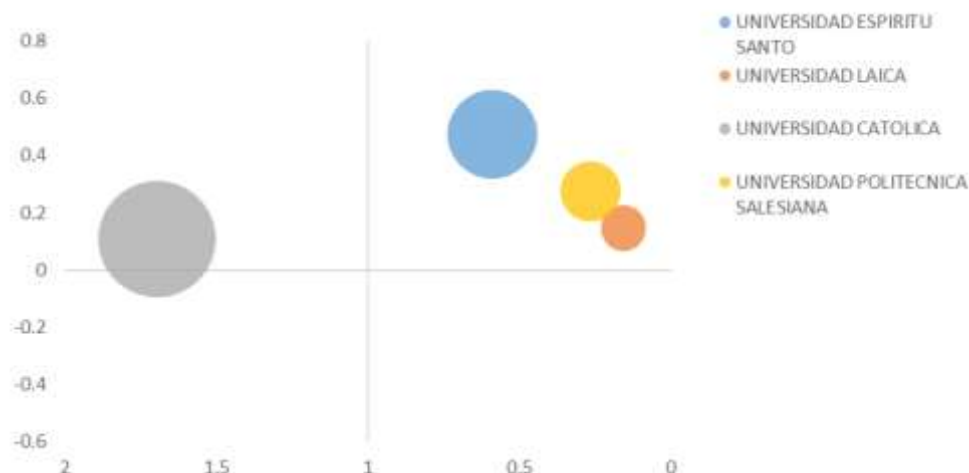


Figura 2. Análisis Gráfico de la Matriz BCG. Adaptado de (Kotler, 2013)

Boston Consulting Group, es una matriz que ayuda a identificar con claridad en qué posición se encuentra ubicada una organización en el mercado, teniendo en cuenta la participación relativa y la tasa de crecimiento. De esta manera las divide en los cuadrantes que a continuación se detallan:

Interrogante (cuadrante superior derecho): Son organizaciones donde existe un alto crecimiento sin embargo la participación en el mercado es bajo, estas organizaciones corren el riesgo de convertirse en estrellas o perros.

Estrellas (cuadrante izquierdo superior): Son organizaciones donde existe un alto crecimiento y participación en el mercado.

Vacas lecheras (cuadrante izquierdo inferior): Son organizaciones donde existe un bajo crecimiento pero una alta participación en el mercado, por lo general son organizaciones que generaran efectiva con poca inversión.

Perros (cuadrante inferior derecho): Son organizaciones donde no existe crecimiento y la participación en el mercado es baja, es por ello que se recomienda cerrarlas, puesto que se encuentran en la etapa final de vida, su rentabilidad es baja e incluso negativa. (Kotler,

2013)

Por lo tanto, según el análisis realizado mediante la matriz de Boston Consulting Group con la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil y la competencia se pudo determinar:

Las Universidades Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Espíritu Santo, y Laica se encuentran en el cuadrante interrogante, denotando que la Universidad Espíritu Santo está en segundo lugar en la participación de mercado, la Universidad Politécnica Salesiana en tercero, y la Universidad Laica en el último, las dos primeras organizaciones nombradas tienen poco tiempo en el mercado, sin embargo la UESS tiende a ser una organización estrella debido al crecimiento que se denotó en la comparación de los ingresos de los años 2013-2014.

Por otro lado la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil y la Laica tienden a ser organizaciones perros, debido al poco crecimiento que se denotó en la comparación de los ingresos de los años 2013-2014.

La Universidad Católica, se encuentra en el cuadrante estrella, esta organización tiene el primer lugar en la participación de mercado según el análisis realizado mediante la matriz de BCG, debido al continuo crecimiento que denotó en la comparación de los ingresos de los años 2013-2014, esta organización tiende a ser vaca lechera y podría lograr una alta participación el mercado con poca inversión.

3.8. Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar las Fortalezas con la que cuenta la organización, basada en sus capacidades, recursos y el grado de administración de ellos, tanto en la gestión de aprovecharlos como el de planificarlos, para de esta manera hacer frente a los posibles riesgos que se pudieran presentar; también es importante definir las debilidades con el fin de convertirlas en fortalezas y aprovechar mejor los escenarios que se presenten.

Las oportunidades y amenazas que identifica la organización no son de control de la misma pero es importante reconocerlas para determinar qué tipo de escenario y cómo se presentará el sector industrial en el que se desenvuelve.

Lo ideal es aprovechar las oportunidades con los recursos y capacidades definidas como fortalezas y mitigar y/o disminuir el efecto que pueden provocar las amenazas a la organización puesto que no se eliminan, pero se puede controlar su efecto.

Tabla 4.

Análisis de FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Docentes con Maestrías y Doctorados.	Falta de personal para cobro, elaboración y entrega de trámites
Infraestructura.	Delegación de funciones.
Excelencia académica.	Falta de comunicación para la toma de decisiones.
Becas para estudiantes.	Incumplimiento de actividades.
Convenios interinstitucionales.	Procesos deficientes para contratación de personal.
Descuentos para los hijos de los docentes y personal administrativo.	Deserción de estudiantes.
Liquidez.	Periodos académicos diferentes a los establecidos en las Matrices de los planes, en las diferentes tareas.
Costos	Poca cantidad de docentes con Maestrías para carreras técnicas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de estudiantes.	Subsidio del estado para los estudiantes.
Variedad de proveedores.	Cambio de leyes que regulan la evaluación de las universidades.
Gran cantidad de docentes con Maestrías en el mercado para carreras administrativas.	Disminución del precio del petróleo.
	Crisis económica.
	Inestabilidad jurídica.

Nota. Análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la Sede Guayaquil. Adaptado de (Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

3.9. Matriz EFE

La Matriz de los Factores Externos de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, muestra en la siguiente tabla peso ponderado de 3.35, lo que demuestra que se están aprovechando las oportunidades y se encuentra respondiendo bien ante las amenazas del entorno.

Los factores externos se presentan y definen el comportamiento en el entorno externo en el cual se desenvuelve la organización, considerándose las de mayor relevancia por el impacto que pueden provocar en la organización aquellas que tienen peso por arriba de 0.13 tanto en las oportunidades como en las amenazas.

Tabla 5.

Análisis Cuantitativo de los Factores Externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Oportunidades	Peso	Ratio	Peso Ponderado
1. Ubicación estratégica.	0.13	4	0,60
2. Crecimiento de estudiantes.	0.13	4	0,60
3. Variedad de proveedores.	0.05	2	0,20
4. Gran cantidad de docentes con Maestrías en el mercado para carreras administrativas.	0.16	4	0,80
Amenazas	Peso	Ratio	Peso Ponderado
1. Subsidio del estado para los estudiantes.	0.08	3	0.24
2. Cambio de leyes que regulan la evaluación de las universidades.	0.12	3	0.36
3. Disminución del precio del petróleo.	0.12	2	0.24
4. Crisis económica.	0.10	4	0.40
5. Inestabilidad jurídica.	0.11	3	0.33
TOTAL	1.00		3.35

Nota. Análisis Cuantitativo de los factores externos con sus respectivos pesos. Adaptado de (Tomas L. Wheelen, 2013)

3.10. Matriz EFI

La Matriz de los Factores Internos de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, muestra en la siguiente tabla una ponderación de 3.32, lo que demuestra que es una organización que mantiene una posición interna fuerte.

Tabla 6

Análisis Cuantitativo de los Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE)			
Fortalezas	Peso	Ratio	Peso Ponderado
1. Docentes con Maestrías y Doctorados.	0.10	4	0.40
2. Infraestructura.	0.04	3	0.12
3. Excelencia académica.	0.05	3	0.15
4. Becas para estudiantes.	0.05	3	0.15
5. Convenios interinstitucionales.	0.03	2	0.06
6. Descuentos para estudiar (hijos de docentes y personal administrativo).	0.05	1	0.05
7. Liquidez.	0.13	4	0.52
8. Costos	0.08	3	0.24
Debilidades	Peso	Ratio	Peso Ponderado
1. Falta de personal para cobro, elaboración y entrega de trámites	0.04	3	0.12
2. Delegación de funciones.	0.10	4	0.40
3. Falta de comunicación para la toma de decisiones.	0.04	4	0.16
4. Incumplimiento de actividades.	0.07	3	0.21
5. Procesos deficientes para contratación de personal.	0.08	3	0.24
6. Deserción de estudiantes.	0.06	3	0.18
7. Periodos académicos diferentes a los establecidos en las matrices de los planes, en las diferentes tareas.	0.08	4	0.32
TOTAL	1.00		3.32

Notas: Análisis Cuantitativo de los factores externos con sus respectivos pesos, Fuente: Adaptado de (Tomas L. Wheelen, 2013)

3.11. Potencial de innovación

3.11.1. Condiciones de la Empresa.

Tabla 7.

Análisis de Potencial de Innovación

Antecedentes de la Empresa	
Favorecen	Obstaculizan
La Universidad Politécnica Salesiana cumple con el deseo de servir a la clase económicamente baja.	La falta de comunicación entre el personal.
La alta administración tiene la vocación de hacer cumplir su misión y visión en caminadas para el logro de sus objetivos	
Se destaca la fuerza, voluntad y deseo de colaborar por parte de todo los que conforman la entidad.	
Organización	
Favorecen	Obstaculizan
El compromiso de cada uno de sus colaboradores con la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.	La ineficiencia para el cumplimiento de los procesos.
	La falta de claridad de la Estructura Organizacional.
Tecnología de la Información	
Favorecen	Obstaculizan
Equipos tecnológicos de alta calidad.	Inexistencia de procedimientos para ejecutar las funciones pertinentes de esta área.
Alto nivel de abastecimiento de recursos.	Temor en la toma de decisiones.

Nota. Análisis de potencial de Innovación de la Organización. Adaptado de (Franklin, 2013)

3.12. Análisis de riesgo

3.12.1. Identificación de Riesgos.

El análisis de riesgos es vital para el desarrollo de las actividades de una organización; más aún es importante si los entornos en los que se desarrolla la organización son dinámicos, generando un sin número de escenarios posibles obligando a la dirección de la empresa a buscar maneras de adaptar la organización a estas eventualidades.

La identificación del riesgo es complementaria a la utilización de la herramienta COSO y en especial el COSO II ya que hace énfasis y especial atención a aquellos temas que representan riesgo en el desenvolvimiento de las actividades de la organización. Los procesos considerados están identificados en el cuadro que a continuación se detallan y son los que se desarrollaron y realizaron para el cumplimiento del plan de mejora de la Sede, están agrupados en tres tipos: procesos de Apoyo, Estratégicos y Misionales, en donde se definen los responsables del proceso y el tipo de riesgo que pudiera llegar a tener ese proceso, adicional se lo relaciona con el efecto que pudiera llegar a tener con las perspectivas del cuadro de mando integral del riesgo, para luego obtener los pesos por tipos de procesos (Apoyo, Estratégicos y Misionales).

El cuadro de mando integral está conformado por cuatro perspectivas que deben estar debidamente articuladas para el desarrollo y consecución de objetivos y metas de la organización; el cuadro de mando integral del riesgo lo que analiza es el riesgo identificado por cada proceso pudiendo ser uno o varios y como aporta a cada perspectiva; en la Perspectiva Financiera su relación está enmarcada a los procesos que gestionan en forma efectiva los recursos financieros de la entidad, en la Perspectiva del Cliente está enmarcada a la prestación efectiva de servicios académicos, en la Perspectiva de Proceso Interno está la mejora continua de los servicios académicos, en el Desarrollo y Crecimiento está el contar con el personal competente y equipo de alta tecnología.

Tabla 8.

Análisis de riesgos por procesos

Impactar con X los objetivos que se vean impactados por el riesgo Si el riesgo se materializa, imposibilitaría el cumplimiento del objetivo estratégico									
Tipo	PROCESOS	RESPONSABLE	Nombre del riesgo	PESOS DEL RIESGO			PERSPECTIVA DE PROCESO		
				PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	DESARROLLO Y CRECIMIENTO	PERSPECTIVA DE PROCESO	INTERNO	DESARROLLO Y CRECIMIENTO
				Gestionar en forma efectiva los recursos financieros de la entidad	Prestar eficientemente los servicios académicos	Mejorar en forma continua el servicio académico	Contar con el personal competente y equipo de alta tecnología		Total
APOVO	Proceso de adquisiciones	Dirección Técnica de Administración e Inventarios	Deterioro	X		X		X	3
APOVO	Proceso de adquisiciones	Dirección Técnica de Administración e Inventarios	Falta de presupuesto	X		X		X	2
APOVO	Proceso de adquisiciones	Dirección Técnica de Administración e Inventarios	Pérdidas	X		X		X	2
APOVO	Proceso de calificación de carpetas	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Información completa y oportuna		X		X		3
APOVO	Proceso de calificación de carpetas	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Variación en el número de estudiantes	X		X		X	2
APOVO	Proceso de concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Que no haya docentes calificados para ingresar a la Institución		X		X		3
APOVO	Proceso de concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Variación en el número de estudiantes	X		X		X	2
APOVO	Proceso de construcción y mantenimiento	Dirección Técnica de Administración e Inventarios	Deterioro	X		X		X	2
APOVO	Proceso de construcción y mantenimiento	Dirección Técnica de Administración e Inventarios	Falta de presupuesto	X		X		X	2
APOVO	Proceso de construcción y mantenimiento	Dirección Técnica de Infraestructura	Pérdidas	X		X		X	2
APOVO	Proceso de Escalación docente	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Que no haya docentes calificados para ingresar a la Institución		X		X		3
APOVO	Proceso de planificación académica (distributivos)	Dirección de Carrera	El aumento de deserción de alumnos	X		X		X	2
APOVO	Proceso de planificación académica (distributivos)	Dirección de Carrera	Variación en el número de docentes	X		X		X	2
APOVO	Proceso de planificación académica (distributivos)	Dirección de Carrera	Variación en el número de estudiantes	X		X		X	2
ESTRATÉGICO	Proceso de ejecución del Plan Nacional	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Cambios de la legislación de parte del CEAACES	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de ejecución del Plan Nacional	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Personal adecuado para realizar los procesos	X		X		X	4
ESTRATÉGICO	Proceso de ejecución del Plan Nacional	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Software/sistema	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de evaluación del desempeño	Coordinación Académica	Deficiencia de Calidad de enseñanza (competencias científicas-tec)	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de evaluación del desempeño	Coordinación Académica	Deficiencia de Calidad de enseñanza (Metodología didáctica)	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de evaluación del desempeño	Coordinación Académica	Desomestidad al momento de evaluar	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de planificación, Evaluación y Acreditación	Dirección Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación	Compromiso de las Direcciones Técnicas	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de planificación, Evaluación y Acreditación	Dirección Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación	Desactualización	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de planificación, Evaluación y Acreditación	Dirección Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación	Ejecución	X		X		X	2
ESTRATÉGICO	Proceso de planificación, Evaluación y Acreditación	Dirección Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación	Horas docentes asignadas a Gestión Administrativa	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de Producción Científica	Investigación	Falta de presupuesto	X		X		X	2
ESTRATÉGICO	Proceso de Producción Científica	Investigación	Horas docentes asignadas a Investigación		X		X		2
ESTRATÉGICO	Proceso de Producción Científica	Investigación	Poca participación de los estudiantes en producción científica		X		X		2
ESTRATÉGICO	Proceso de Producción Científica	Investigación	Que los docentes no generen producción científica		X		X		2
ESTRATÉGICO	Proceso de sistema de seguimiento a graduados	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	El aumento de deserción de alumnos	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de sistema de seguimiento a graduados	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Horas docentes asignadas a Vinculación	X		X		X	3
ESTRATÉGICO	Proceso de sistema de seguimiento a graduados	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	No contar con la participación de los graduados	X		X		X	2
ESTRATÉGICO	Proceso de sistema de seguimiento a graduados	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Software/sistema		X		X		3
ESTRATÉGICO	Proceso de virtualización	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Falta de agilidad de otras Direcciones Técnicas de apoyo		X		X		3
ESTRATÉGICO	Proceso de virtualización	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Falta de presupuesto	X		X		X	2
ESTRATÉGICO	Proceso de virtualización	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Poca participación de los estudiantes para identificar proyectos de vinculación		X		X		3
ESTRATÉGICO	Proceso de virtualización	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Software/sistema	X		X		X	3
MISSIONAL	Proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Información completa y oportuna		X		X		2
MISSIONAL	Proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Personal adecuado para realizar los procesos	X		X		X	4
MISSIONAL	Proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Posibilidad de que los docentes no quieran participar		X		X		2
MISSIONAL	Proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Software/sistema		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de contratación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	El aumento de deserción de alumnos	X		X		X	2
MISSIONAL	Proceso de contratación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Información completa y oportuna		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de contratación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Que no haya docentes calificados para ingresar a la Institución		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de contratación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Software/sistema		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Equivocada elección necesidades de cursos para docentes	X		X		X	4
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Falta de presupuesto	X		X		X	3
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Personal adecuado para realizar los procesos		X		X		4
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Que los docentes no participen los procesos de capacitación y actualización	X		X		X	3
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Docentes que no tienen competencias adecuadas		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	El aumento de deserción de alumnos	X		X		X	2
MISSIONAL	Proceso de ejecución del plan de capacitación	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano	Renuncia de docentes por mejores ofertas laborales	X		X		X	3
MISSIONAL	Proceso de extensión, pasantías y prácticas pre profesionales	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Falta de agilidad de otras Direcciones Técnicas de apoyo		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de extensión, pasantías y prácticas pre profesionales	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Falta de presupuesto	X		X		X	2
MISSIONAL	Proceso de extensión, pasantías y prácticas pre profesionales	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Horas docentes asignadas a Vinculación		X		X		3
MISSIONAL	Proceso de extensión, pasantías y prácticas pre profesionales	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Poca participación de los estudiantes para identificar proyectos de vinculación	X		X		X	3
MISSIONAL	Proceso de extensión, pasantías y prácticas pre profesionales	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad	Software/sistema	X		X		X	3



















Nota. Análisis de riesgos por cada proceso y su incidencia en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Adaptado de (*Francés, 2006*)

3.12.2. Valoración de riesgo.

La identificación del riesgo es importante ya que ello permite verificar cuales son los posibles situaciones que se pueden dar en cada proceso y eso se definió en el acápite anterior, pero es importante también ahora definir la frecuencia e impacto que tiene cada proceso para determinar la respectiva semaforización, considerando como dato adicional para este análisis el peso por tablero de mando integral de riesgo.

Tabla 9.

Análisis de impacto y frecuencia de riesgos por procesos

		Proceso	Objetivo del proceso	TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	SEMAFORIZACION
APOYO	20%	Proceso de adquisiciones	Realizar abastecimiento de material	22%	3	1	3	
		Proceso de calificación de carpetas	Seleccionar postulantes para proceso de contratación	16%	2	3	7	
		Proceso de concurso de méritos y oposición	Garantizar la efectividad del proceso para contratación de personal	16%	2	3	7	
		Proceso de construcción y mantenimiento	Conservar los equipos e infraestructura de la organización	19%	3	3	8	
		Proceso de Escalafón docente	Estimular un sistema de remuneración y actividad académica.	9%	1	2	2	
		Proceso de planificación académica (distributivos)	Asignar horarios de clases para docentes,	19%	2	3	7	
ESTRATÉGICO	41%	Proceso de ejecución del Plan Nacional	Revisar la ejecución de las tareas propuestas en el Plan de mejora	16%	1	3	3	
		Proceso de evaluación del desempeño	Verificar la calidad de la enseñanza	14%	2	3	6	
		Proceso de planificación, Evaluación y Acreditación	Revisar, constatar y verificar el cumplimiento de las actividades de los diferentes Planes de la organización.	17%	2	3	6	
		Proceso de Producción Científica	Publicar artículos realizados por los docentes de la organización.	14%	1	3	3	
		Proceso de sistema de seguimiento a graduados	Sostener una base de datos de los graduados.	17%	2	3	7	
		Proceso de vinculación	Vincular a docentes a programas y tareas de la DT de Vinculación con la Sociedad.	22%	3	3	8	
MISIONAL	39%	Proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición	Evaluar los conocimientos de los postulantes a docentes de la organización.	18%	2	3	7	
		Proceso de contratación	Vincular al docente a la organización con el respectivo contrato.	18%	3	3	8	
		Proceso de ejecución del plan de capacitación	Capacitar a los docentes para adquirir y reforzar conocimientos en su área.	23%	1	3	3	
		Proceso de ejecución del plan de retención	Mantener el indicador de docentes establecidos en el Plan de Mejora de la Sede Guayaquil	13%	1	3	3	
		Proceso de ejecución del sistema de inducción	Capacitar a los nuevos docentes acerca de la normativa de la organización.	5%	2	2	4	
		Proceso de extensiones, pasantías y prácticas pre profesionales	Involucrar a los estudiantes al ambiente laboral.	23%	3	3	8	

Nota. Análisis de riesgos definiendo impacto y frecuencia con la respectiva ponderación y semaforización. Adaptado de (Montes Salazar, Montilla Galvis, & Mejía Soto, 2014)

Se ha realizado una valoración de riesgos mediante una calificación de frecuencia e impacto en los procesos de apoyo, estratégicos y misionales, que ejecutan las direcciones técnicas de la organización y que se encuentran contemplados en el plan de sede de la organización.

La calificación se obtuvo en base a la frecuencia e impacto que fue asignada a cada uno de los procesos; en donde la frecuencia es el número de veces con la que se realizan los procesos y el impacto es la magnitud que tienen estos procesos en la organización, ante todo esto se puede determinar lo siguiente:

- Los procesos de apoyo, tales como: calificación de carpetas, concurso de méritos y oposición y planificación estratégica mantienen una frecuencia media y un impacto alto por lo que reflejan riesgos importantes, los cuales la organización puede prevenirlos mediante un mejor control y seguimiento de dichas actividades; en el proceso de construcción y mantenimiento la frecuencia y el impacto es alto por lo tanto la relevancia es significativa puesto que el riesgo para la organización es inaceptable.
- Los procesos estratégicos, tales como: evaluación de desempeño, planificación, evaluación y acreditación y sistema de seguimiento a graduados denotan una frecuencia media y un impacto alto, lo que refleja un riesgo importante en donde la organización puede incorporar acciones que ayuden a disminuir el riesgo; el proceso de vinculación mantiene una frecuencia alta y un impacto alto por lo que el riesgo es inaceptable.
- Los procesos misionales, tales como: Aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición denotan una frecuencia media y un impacto alto, lo que refleja un riesgo importante que se puede mitigar mediante mecanismos eficientes y controlados; además los procesos de contratación, extensiones, pasantías y prácticas

pre profesionales, tienen una frecuencia alta y un impacto alto por lo que son procesos relevantes para la organización, que denotan riesgos inaceptables en los cuales la organización puede implementar sistemas que ayuden a optimizar estos procesos.

El análisis se complementa con los pesos definidos por los riesgos que presentan en cada proceso y que les dio un porcentaje de injerencia en cada tipo de proceso, el tipo de proceso que mayor peso tiene es el estratégico con un peso del 41% volviendo relevante todos los procesos agrupados ahí, en este tipo de proceso el que mayor peso tiene es el proceso de vinculación con un porcentaje de 22% volviendo muy significativa su ejecución.

El tipo de proceso misional tiene un peso del 39%, los procesos de ejecución del plan de capacitación con el 23% y el de extensiones, pasantías y prácticas pre-profesionales con el 23% los de mayor participación; de los cuales el último mencionado es de mayor preocupación por la frecuencia con la que se presenta, no así el primero, pero hay dos procesos que le siguen en porcentaje de participación con un 18% y son el proceso de aplicación de pruebas para el concurso de méritos y oposición y el proceso de contratación, los cuales tienen una menor participación, pero su frecuencia e impacto son altos volviendo muy significativo su ejecución.

El tipo de proceso de apoyo el cual tiene un peso del 20% respecto al total, no deja de ser menos importante, en este tipo el proceso que más peso tiene es el proceso de adquisiciones con un 22% sin embargo el impacto es bajo, no así el proceso de construcción y mantenimiento el cual tiene una participación del 19% y su impacto y frecuencia es alta volviéndolo muy significativo su ejecución.

3.13. Modelo de evaluación COSO II

3.13.1. Resumen por componente.

El resumen por componente busca analizar e investigar cuales son los que no cumplen con los valores óptimos esperados, en base al análisis y tabulación de los respuestas de los entrevistados, respecto a la percepción que tienen sobre el componente y aplicación, desarrollo, existencia o incidencia.

Los resultados que se acerquen más al valor óptimo no son de tanta preocupación sin embargo aquellos componentes que tienen bajo resultado son de observación potencial riesgo para la organización.

Tabla 10.

Análisis de Componentes del COSO II

Componentes	Valor Óptimo	Valor Real
Entorno Interno	65	39
Definición y comprensión de objetivos	35	23
Identificación de Eventos	10	7
Valoración del Riesgo	25	13
Respuesta al Riesgo	10	4
Actividades de Control	40	19
Información Y Comunicación	30	21
Monitoreo	20	13
Total general	235	140

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño

De acuerdo a la calificación de los componentes obtenida después de haber realizado las entrevistas al personal directivo; se ha procedido a comparar el valor óptimo siendo este el estándar de cada componente, con el valor real que demuestra la percepción de los entrevistados.

Los componentes cuya calificación real se encuentra por arriba de la media en comparación con el valor óptimo, son los siguientes: (1) El entorno interno, el cual es la base fundamental de los demás componentes del modelo COSO, puesto que refleja de manera verídica la filosofía de la organización, el código de conducta, los códigos de ética, la autoridad, roles, responsabilidades y estructura, el apetito al riesgo y la supervisión de directorio, (2) La definición y comprensión de objetivos, estos son evaluados por la consistencia de los objetivos planteados por la entidad con la misión y la visión, (3) La identificación de eventos, el cual siendo un aspecto positivo en la organización se considera una oportunidad para el logro de los objetivos, (4) La valoración del riesgo en donde se puede evaluar las actividades desarrolladas por la administración para el aseguramiento de sus procesos, (5) La información y comunicación que hace posible operar y controlar el negocio, lograda mediante identificación de datos interno y externo, esquemas de reportes de manera clara y oportuna en todos los niveles de la organización, (6) El monitoreo ongoing efectuado en el curso de la ejecución las operaciones midiendo la calidad y desempeño, ha evaluado y llevado a cabo el seguimiento de los diferentes procesos de la organización.

Los componentes cuya calificación real se encuentra por debajo de la media respecto al valor óptimo son: (1) Las actividades de control, en donde existe una carencia de políticas y procedimientos para el manejo de los riesgos dentro de la organización, y (2) Las respuestas al riesgo en el cual la organización no provee de acciones que permitan evitar, aceptar, disminuir o compartir el riesgo al momento que este se presentara y causara un impacto significativo en los procesos de la organización.

3.13.2. Resumen por factor.

Los componentes tienen factores que los conforman y por cada factor hay preguntas que se realizaron a las integrantes de la organización; las respuestas que ellos brindaron permiten percibir a ese nivel de desagregación como inciden en el componente y de esa

manera verificar explícitamente y en detalle cuáles factores del componente son los que más peso tuvieron y cuales terminan siendo de bajo resultado.

Tabla 11.

Análisis de los factores del Componente Entorno Interno

COSO II Entorno Interno		
Factores	Valor	Valor
	Óptimo	Real
Compromiso para la Competencia.	15	10
Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos	10	5
Estructura Organizacional.	10	7
Filosofía de la Administración y Estilo de Operación.	15	9
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.	10	5
Asignación de Autoridad y Responsabilidad.	5	3
Total general	65	39

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño

3.13.2.1. Entorno Interno.

Los resultados de la evaluación del Entorno Interno se encuentran por encima de la media, debido a la calificación de los siguientes factores: (1) El Compromiso para la competencia, en donde los requisitos de conocimiento y habilidades para el talento humano se reflejan en la confianza de los directores con el personal que tienen a cargo, (2) La estructura organizacional mantiene la definición de áreas claves de autoridad y líneas apropiadas de establecimiento de información con la claridad de las relaciones jerárquicas, responsabilidad y experiencia, (3) La Filosofía de la administración y estilo de la operación

mantiene una interacción entre el personal operativo y directivo mediante reuniones, las mismas que son documentadas.

Los factores del componente del Entorno Interno que se encuentran por debajo de la media son los siguientes: (1) La comunicación y ejecución de integridad y valores éticos comprendido en la falta de aplicación del código de conducta, comportamiento ético y moral, así como también se percibe la inadecuada segregación de funciones en las diferentes áreas. (2) La política y práctica de recursos humanos, refleja falencias en la implementación de la cultura organizacional respecto al seguimiento y retroalimentación de valores, y una falta de claridad en criterios de retención y promoción del personal, (3) La asignación de autoridad y responsabilidad se muestra débil en la delegación de autoridad al personal para cumplir metas, objetivos, funciones y requerimientos obligatorios, además los entrevistados perciben personal trabajando fuera del horario de labor.

Tabla 12

Análisis de los factores del Componente Definición y comprensión de objetivos

COSO II	Definición y comprensión de objetivos	
Factor	Valor Óptimo	Valor Real
Compromiso para la Competencia.	5	3
Filosofía de la Administración y Estilo de Operación.	5	4
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.	10	6
Proceso de Gobernabilidad (Junta Directiva y Comité de Auditoría).	15	10
Total general	35	23

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño

3.13.2.2. *Definición y comprensión de objetivos.*

El componente Definición y Comprensión de Objetivos refleja una calificación por encima de la media debido a los siguientes factores: (1) El compromiso para la competencia cumple los requisitos de conocimientos y habilidades para el talento humano, además de reforzar estos conocimientos mediante un plan de capacitación, (2) La filosofía de la administración y estilo de operación demuestra una buena interacción de la dirección general con la parte operativa, manteniendo un grado de alineación de los objetivos con la planificación estratégica de la organización, (3) La política y práctica de recursos humanos cumple con los procedimientos y políticas para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación, así como también procesos de selección de personal donde se evalúa la experiencia y conocimiento del personal, (4) Los Procesos de gobernabilidad demuestran independencia frente a la administración mediante los procesos de planificación anual que se ejecutan, el control de indicadores a través de cada dirección técnica y la frecuencia con la que se realizan reuniones.

Tabla 13.

Análisis de los factores del Componente Identificación de Eventos

COSO II Identificación de Eventos		
Factor	Valor	Valor
	Óptimo	Real
Identificación y medición de Riesgos.	10	7
Total general	10	7

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.3. *Identificación de eventos.*

El componente de identificación de eventos se encuentra por encima de la media debido al siguiente factor: (1) La Identificación y medición de riesgos el cual mantiene una adecuada comunicación de resultados de la evaluación de riesgos, informando acerca de los mecanismos para identificar y reaccionar a los posibles riesgos económicos y financieros, sin embargo se presentan falencias en mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que pueda tener toda la organización en las diferentes áreas.

Tabla 14.

Análisis de los factores del Componente Valoración del Riesgo

COSO II	Valoración del Riesgo	
Alcance	Valor Óptimo	Valor Real
Administración de riesgos.	5	4
Identificación y medición de Riesgos.	5	2
Objetivos Globales y a Nivel de Actividad (Unidades de Negocio).	5	3
Tratamiento de los Riesgos.	5	3
Relación de los Objetivos Globales con los Objetivos a Nivel de Actividad (Unidades de Negocio).	5	2
Total general	25	13

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.4. Valoración de riesgo.

El componente de valoración de riesgos tiene una calificación por encima de la media debido al siguiente factor: (1) La Administración de riesgos mantiene buenos lineamientos para el cumplimiento de los objetivos, reflejando un seguimiento en los diferentes planes de la organización que ayudan a respuestas inmediatas ante situaciones que provoquen un impacto significativo, (2) Los Objetivos Globales y a Nivel de Actividad se implementan en planes y presupuestos de tal manera que para la ejecución de proyectos se han asignado montos presupuestados, (3) El Tratamiento de los Riesgos mantiene un adecuado grado de efectividad en la implementación de controles de la organización.

Sin embargo dentro de este componente se encuentran por debajo de la media los siguientes factores: (1) La Identificación y medición de riesgo tiene falencias en la comunicación de resultados de la evaluación de riesgos mediante el sistema para diagnóstico y valoración, (3) La Relación de los Objetivos Globales con los Objetivos a Nivel de Actividad representan falencias por la poca relación del plan estratégicos con los objetivos a nivel global y a nivel de las áreas.

Tabla 15.

Análisis de los factores del Componente Respuesta del Riesgo

COSO II Respuesta al Riesgo		
Factor	Valor Óptimo	Valor Real
Administración de riesgos.	5	1
Identificación y medición de Riesgos.	5	3
Total general	10	4

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.5. *Respuesta al riesgo.*

El componente de respuesta al riesgo tiene una calificación por debajo de la media provocado por los siguientes factores: (1) La Administración de riesgos es carente debido a la falta de lineamientos frente a la administración para realizar los respectivos análisis de riesgo considerando los objetivos de la entidad y las fuentes probables de riesgos sean estas internas o externas, sin embargo el factor de (2) identificación y medición de riesgos tiene una percepción positiva por los entrevistados a la respuesta que la organización da a los mecanismos de identificación y reacción en casos de emergencia presentados y ejecutados sobre la marcha de las operaciones.

Tabla 16.

Análisis de los factores del Componente Actividades de Control

COSO II Actividades de Control		
Factor	Valor	Valor
	Óptimo	Real
Indicadores de Desempeño.	5	4
Políticas y procedimientos.	20	11
Sistemas de Información.	5	0
Procesamiento de información.	5	2
Controles físicos.	5	2
Total general	40	19

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.6. *Actividades de control.*

El componente de actividad de control tiene una evaluación por debajo de la media, sin embargo realza aspectos positivos en los siguientes factores: (1) Los Indicadores de

desempeño comprendido por los indicadores de gestión los cuales son pertinentes en los diferentes planes de la organización, (2) Las Políticas y procedimientos conllevan un adecuado proceso de documentación en la ejecución de proyectos y un considerable nivel de segregación de funciones en las actividades o funciones del personal de la organización, sin embargo son deficientes los sistemas con los que cuenta la organización para evaluar procesos, debido a que no se cuentan con herramientas tecnológicas que soporten el flujo de información de todos los procesos de la entidad.

Además, el componente tiene aspectos negativos en los siguientes factores: (1) Los sistemas de información carecen de un sistema informático para el seguimiento de indicadores, (2) El Procesamiento de Información es inoportuno en los registro de novedades enfocados en la justificaciones de faltas, atrasos, horas extras, incapacidades, licencias, y permisos que respectan a nómina.

Tabla 17.

Análisis de los factores del Componente Información y Comunicación

COSO II Información Y Comunicación		
Factor	Valor	Valor
	Óptimo	Real
Canales y Efectividad de la Comunicación.	20	16
Oportunidad en el Suministro de la Información.	5	4
Obtención de Información Externa e Interna.	5	1
Total general	30	21

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.7. Información y Comunicación.

El componente de Información y Comunicación tiene una calificación por encima de la media, debido a los siguientes factores: (1) Los Canales y efectividad de la comunicación son oportunos y adecuados debido a que la comunicación fluye de manera clara en forma vertical y horizontal a lo largo de toda la organización, y a la transparencia que se refleja en la información financiera (2) La Oportunidad en el suministro de la información es efectiva debido al sistema de emisión y recepción de problemas e inquietudes a la alta administración.

Sin embargo, se reflejan aspectos negativos por debajo de la media en el siguiente factor: (1) La Obtención de Información Externa e Interna es débil por la falta de delegación de responsabilidades para monitorear aspectos del entorno que puedan afectar los procesos de la unidad o área que están claramente definidas.

Tabla 18.

Análisis de los factores del Componente Monitoreo

COSO II	Monitoreo	
Factor	Valor Óptimo	Valor Real
Evaluaciones Separadas.	5	4
Función de Auditoría Interna.	5	4
Monitoreo Ongoing.	10	5
Total general	20	13

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los factores, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.2.8. Monitoreo.

El componente de Monitoreo tiene una calificación por encima de la media debido a los siguientes factores: (1) Las Evaluaciones Separadas mantienen un sistema de seguimiento

de la información definida en los siguientes planes de la organización, mediante auditorías internas o externas, (2) La Función de Auditoría Interna le ha dado una visión independiente a la alta administración, la misma que se ve reflejada mediante la claridad de las actividades y responsabilidades de las autoridades definidas en el estatuto.

El factor que demuestra aspectos negativos y se encuentra por debajo de la media es el siguiente: (1) El Monitoreo Ongoing mantiene deficiencias en procesos relacionados con administración y supervisión como son los controles de las existencias de inventarios físicos contra registros, a pesar de esto la percepción de los entrevistados con respecto al desempeño de lo presupuestado con la causa de los desvíos es positivo.

3.13.3. Resumen por Objetivo.

La herramienta COSO II tiene por característica que se pueda realizar un análisis multidimensional, en primer instancia se analizó los componentes y sus factores de acuerdo a la percepción de los entrevistados, ahora se puede analizar la percepción de los entrevistados por componentes versus los distintos niveles de objetivos.

Los objetivos estratégicos promueven las metas de la organización alineados con la misión y visión.

Los objetivos operativos son los procesos y actividades a corto y largo plazo que realiza el personal, además de salvaguardar los activos de la organización.

Los objetivos de reporte financieros son reportes con información financiera y no financiera, la cual debe de ser transparente, confiable y oportuna para que la alta administración pueda tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos.

Tabla 19.

Análisis de los componentes y su incidencia en los objetivos

Componentes	Estratégico	Operacional	Reporte Financiero	Cumplimiento	Total general
Entorno Interno					
Valor Óptimo	10	45		10	65
Valor Real	5	28		6	39
Definición y comprensión de objetivos					
Valor Óptimo	20	5		10	35
Valor Real	13	4		6	23
Valoración del Riesgo					
Valor Óptimo	10	5	5	5	25
Valor Real	6	2	3	3	13
Respuesta al Riesgo					
Valor Óptimo	5	5			10
Valor Real	1	3			4
Actividades de Control					
Valor Óptimo		30		10	40
Valor Real		12		7	19
Información Y Comunicación					
Valor Óptimo		25	5		30
Valor Real		17	4		21
Monitoreo					
Valor Óptimo		10	5	5	20
Valor Real		6	3	4	13
Total Valor Óptimo	50	125	20	40	235
Total Valor Real	28	71	14	27	140

Nota. Análisis de los valores óptimos y valores reales de los componentes y su incidencia en los objetivos, obtenidos de las entrevistas. Elaborado por Mitzy Mariño.

3.13.3.1. Componente de Entorno Interno.

El componente Entorno Interno tiene injerencia en los objetivos estratégicos operacionales y de cumplimiento, siendo el objetivo operacional el de mayor aporte al total del valor óptimo, mientras tanto el valor real de este componente se encuentra por encima de la media al igual que el objetivo de cumplimiento, del cual el primero repercute de manera positiva en el total, debido a la contribución satisfactoria de sus factores, sin embargo el

objetivo estratégico y de cumplimiento refleja aspectos negativos denotado por la calificación.

3.13.3.2. Componente Definición y comprensión de objetivos.

El componente definición y comprensión de objetivos tiene injerencia con los objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento, de los cuales el objetivo estratégico es el que mayor aporta al total del valor óptimo del componente. La percepción real del componente es mayor en el objetivo Operacional debido a los aspectos positivos en sus factores, los objetivos estratégicos y de cumplimiento se encuentran por encima de la media pero a pesar de esto la percepción que denotan contribuyen de manera desfavorable hacia el total del valor por la baja calificación obtenida en sus factores.

3.13.3.3. Componente de Identificación de Eventos.

El componente de Identificación de eventos tiene injerencia en los objetivos estratégicos y de reportes financieros, siendo ambos objetivos los que aportan en igual proporción al valor óptimo, sin embargo la percepción de este componente que mayor valor real aporta al valor óptimo es en el objetivo de reportes financieros, el cual denota una calificación satisfactoria debido a la percepción positiva en sus factores, además el objetivo estratégico refleja una calificación por debajo de la media que contribuye de manera deficiente al valor total.

3.13.3.4. Componente Valoración del Riesgo.

El componente de Valoración del Riesgo tiene injerencia en todos los objetivos, siendo el estratégico el de mayor aporte al total del valor óptimo de este componente, el mismo que se encuentra por encima de la media en el valor real, lo que denota que sus factores contribuyen de manera positiva, sin embargo el objetivo operacional, de reporte

financiero y de cumplimiento reflejan calificaciones poco satisfactorias debido a los aspectos negativos que se denotan en sus factores por la falta de aporte al componente.

3.13.3.5. Componente Respuesta al Riesgo.

El componente de Respuesta al riesgo tiene injerencia en los objetivos estratégicos, y operacionales, siendo ambos objetivos los que aportan de la misma manera al total del valor óptimo, sin embargo el valor real del objetivo estratégico está por debajo de la media, lo cual repercute en forma negativa al total, denotando que los factores que componen al componente de Respuesta al Riesgo no contribuyen de manera satisfactoria al cumplimiento de estos objetivos.

3.13.3.6. Componente Actividades de Control.

El componente Actividades de Control tiene injerencia en los objetivos operacionales y de cumplimiento, siendo el objetivo operacional el de mayor aporte al total del valor óptimo de este componente, sin embargo el valor real está por debajo de la media, lo cual repercute en forma negativa al total, denotando los factores que componen a la Actividad de Control no contribuyen de manera satisfactoria al cumplimiento de objetivos operacionales pero tiene mejor percepción en el objetivo de cumplimiento.

3.13.3.7. Componente Información y Comunicación.

El componente de Información y Comunicación tiene injerencia con los objetivos operacionales y de reportes financieros, de los cuales el objetivo operacional es el que mayor aporta al total del valor óptimo del componente, sin embargo el objetivo que mayor aporta al valor real es el objetivo de reportes financieros, denotado por la contribución positiva en sus factores, además el objetivo operacional aporta de manera poco satisfactoria al valor real debido a la baja calificación de sus factores.

3.13.3.8. *Componente Monitoreo.*

El componente de Monitoreo tiene injerencia con los objetivos operacionales, reporte financiero y cumplimiento, de los cuales el objetivo operacional es el que mayor aporta al total del valor optimo del componente, sin embargo el objetivo de cumplimiento es el de mayor aporte en comparación con el valor real, denotado por la contribución satisfactoria en sus factores, no obstante el objetivo operacional y de reporte financiero reflejan aspectos negativos en sus factores, denotado en la calificación en su valor real versus el valor óptimo.

Conclusiones

Ante todo lo expuesto, se puede concluir mediante un profundo análisis del entorno, análisis de la estructura, análisis de riesgo y ejecución del modelo COSO II, sus componentes, alcances y factores; que es indispensable que la organización fortalezca su estructura a nivel de procesos que mayor nivel de riesgo representan para consecución de una planificación y logro del cumplimiento de objetivos, la misión y visión de la organización.

Los riesgos que se han evidenciado de forma notoria están dados en los procesos estratégicos y misionales, los identificados tienen especial atención en la vinculación que tiene la universidad con la sociedad a través de los proyectos en donde participan también estudiantes, los procesos de extensiones y pasantías pre-profesionales, procesos de selección de personal, concursos y méritos.

La organización cuenta con una estructura compleja burocrática profesional, donde los procesos para garantizar el desarrollo de la misión reposan en gran medida en los hombros de los docentes y por lo tanto no es posible realizar manuales para impartir clases de calidad, sin embargo se puede garantizar que ello ocurra con procesos prolijos y pormenorizados de procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño entre otros.

La organización está dentro de las universidades que su costos por semestre es bajo para los alumnos sin embargo el crecimiento que ha tenido en los últimos 5 años ha sido exponencial con ello también los riesgos que conlleva el de seguir garantizando una calidad de educación, cumplimiento de objetivos, de la misión y visión propuestas.

Dentro del proceso de evaluación de las universidades realizadas por el CEAACES, estaba el de depurar aquellas organizaciones que no contaran con los requerimientos mínimos indispensables para garantizar un proceso educativo universitario de calidad, la Universidad

Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, no sólo ha sido ratificada y bien evaluada a lo largo del proceso del plan de mejora que plantearon, sino que ha sido y pertenece al grupo de las extensiones aprobadas por el CEAACES.

El haber conseguido esta aprobación los compromete a seguir manteniendo el mismo y mejorar el nivel de los logros obtenidos, los cuales se reflejan en el sistema de indicadores propuesto por los modelos de evaluación planteados por el CEAACES, ante ello el aporte del presente caso es que la gestión del riesgo es un componente que debe manejar los directivos de la organización para garantizar sus sostenibilidad en el tiempo.

En la aplicación de la herramienta COSO II el nivel de segregación permite un análisis con mayor énfasis en riesgo y a la vez multidimensional con los objetivos a los cuales aporta y las percepciones de los entrevistados de cada área, en ello se evidenció que los componentes que menos cumplimiento tuvieron fueron, actividades de control con una incidencia de cumplimiento bajo en los objetivos operacionales y el otro componente es respuesta al riesgo con una incidencia de cumplimiento bajo en los objetivos estratégicos.

El tener claro cuáles son los factores de cada componente que incide con un bajo cumplimiento respecto a sus valores óptimos da la pauta para generar planes de acción en correspondencia a los riesgos detectados y el análisis del entorno de la organización realizada.

Bibliografía

- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoria Integral Normas y Procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Caballero Romero , A. (2014). *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis*. Cruz Manca : Cengage Learning Editores .
- Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). *CEAACES*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-extensiones/>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). *Resolución 003-058*. Quito: CEAACES.
- Diez, R. R. (2007). *Instituto de Auditores Interno de Colombia* . Obtenido de <http://www.iiacolombia.com/congresox/index.html>
- Encinosa, B., J., L., López, P., & Beborah. (2008). *Auditoría y Sistemas Informáticos*. La Habana: Felix Varela.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoria interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa* . Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoria Administrativa Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Jimenez, Y. (2009). *Auditoria*. El Cid Editor.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico : Pearson .

- Maldonado, Y. S. (2008). *“PROCEDIMIENTOS DE UNA AUDITORÍA FORENSE APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE LAVADO DE DINERO U OTROS ACTIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA”*. Guatemala.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mas, J., & Ramió, C. (2009). *La Auditoría Operativa en la Práctica*. Barcelona: Macombo S.A.
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestion de riesgo organizacional*. Bogotá: Alfaomega Colombia S.A.
- Navas, J., & Guerras, L. (2012). FUNDAMENTOS DE DIRECCION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. En J. Navas, & L. Guerras, *FUNDAMENTOS DE DIRECCION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA* (pág. 294). Navarra: Editorial Aranzadi S.A.
- Ñaupas Paitan, H., Mejia Mejia, E., Novoa Ramirez, E., & Villagomez Paucar, A. (2013). *Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis*. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- PORTER, M. E. (1987). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. PORTER, g) *PORTER M. (1987) Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 700). México.: Compañía Editorial Continental.
- Ruano Diez, R. (3 de 09 de 2007). *Auditor2006*. Obtenido de <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>

Tomas L. Wheelen, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios* .
Colombia : Pearson .

Universidad Politécnica Salesiana . (20 de 06 de 2015). *Universidad Politécnica Salesiana*.

Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>

Universidad Politécnica Salesiana. (17 de 10 de 2013). *Universidad Politécnica Salesiana*.

Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+Navegaci%C3%B3n+2014++2018/54a45b43-464f-4c6f-a9fe-3aa1c4a117b3>

Universidad Politécnica Salesiana. (15 de 10 de 2014). *Universidad Politécnica Salesiana* .

Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana :
<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/20986/Reglamento+Interno+R%C3%A9gimen+Acad%C3%A9mico+UPS/6dd4586b-4bf0-4149-9b1b-57c03b8d6c7e?version=1.2>

Universidad Politécnica Salesiana. (19 de 02 de 2014). *Universitas*. Obtenido de

http://universitas.ups.edu.ec/busquedas?p_auth=QO7f3tsLp_&p_auth=SPRoDn1w&p_p_id=20&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fget_file&_20_groupId=10156&_20_

Universidad Politécnica Salesiana. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de

Universidad Politécnica Salesiana: http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/view/20884?_110_INSTANCE_u8OILw1nqXw9_redirect=http%3A%2F%2Fwww.ups.edu.ec%2Fweb%2Fguest%2Fnormativa%2F-

%2Fdocument_library_display%2Fu8OILw1nqXw9%2Fview%2F79484%3F_110_I
NST

Universidad Politécnica Salesiana. (15 de 04 de 2015). *Universidad Politécnica Salesiana*.

Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/20982/Estatuto+UPS/491c2fb7-526b-49cd-8fbf-165f11fcc419?version=1.1>

Valencia, Á. M. (2009). *Los principios del contador y su responsabilidad social* . Argentina:
El Cid Editor .

W.L. Hill, C., & R. Jones, G. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral*. Cruz
Manca: Cengage Learning Editores.

Anexos

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	
ETAPA DE PLANEACIÓN	
OBJETIVO	Evaluar el estado del sistema de Control de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil utilizando el modelo COSO
ALCANCE	Información suministrada por todos los departamentos de la organización, entendiéndose como tal a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	Evaluar el sistema de Control Interno.
FUNCIONARIO	

N°	SI	NO	1	2	3	4	5	JUSTIFICACIÓN
ENTORNO INTERNO								
1 ¿Se poseen códigos de conducta o reglamento interno de trabajo que regule las conductas y comportamientos de los empleados de la entidad?								¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento que tiene acerca de los códigos de conducta de la organización?
2 ¿Cuenta la organización con una estructura organizacional, que demuestre con claridad las relaciones jerárquico-funcionales?								¿Cómo calificaría la claridad de las relaciones jerárquicas en la organización?
3 ¿Existe claridad en el desempeño de los cargos y estos son conocidos por los responsables?								¿Cómo calificaría la claridad y el desempeño de los cargos?
4 ¿Se realizan reuniones periódicas entre los responsables de los departamentos de la organización y la alta administración?								¿Cómo calificaría la periodicidad o tenencia con la que se realizan las reuniones entre los departamentos y la alta administración?
5 ¿Las reuniones que se realizan en la organización son documentadas?								¿Cómo calificaría el proceso de documentación de las reuniones que se realizan en la organización?
6 ¿Se ha evidenciado una inadecuada segregación de funciones en las áreas sensibles de la organización?								¿Cómo calificaría el nivel de segregación que maneja la organización en las diferentes áreas?
7 ¿Cuenta su área con el personal suficiente para el cumplimiento de los objetivos definidos?								¿Cómo calificaría las capacidades del personal a cargo para el cumplimiento de los objetivos definidos?
8 ¿La organización tiene un seguimiento a los valores organizacionales?								¿Cómo calificaría el proceso de seguimiento y retroalimentación de los valores organizacionales?
9 ¿La organización cuenta con un sistema que evidencia el								¿Cómo calificaría el sistema para el cumplimiento de la misión?
10 ¿Usted confía en el personal que tiene a cargo?								¿Cómo calificaría el nivel de confianza del personal que tiene a cargo?
11 ¿La organización cuenta con espacios (eventos, actividades, etc.) que ayuden al desarrollo de la creativa del personal?								¿Cómo calificaría el desarrollo de la creatividad del personal?
12 ¿Se observa personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?								¿Cómo calificaría el observar mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno

[illegible]

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO									
ETAPA DE PLANEACIÓN									
OBJETIVO	Evaluar el estado del sistema de Control de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil utilizando el modelo COSO								
ALCANCE	Información suministrada por todos los departamentos de la organización, entendiéndose como tal a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.								
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	Evaluar el sistema de Control Interno.								
FUNCIONARIO									
	SI	NO	1	2	3	4	5	JUSTIFICACIÓN	
¿Se monitorea la efectividad y cumplimiento de los Planes establecidos en la organización?									
23 ¿Se posee la debida implementación de controles en áreas identificadas como de alto riesgo?									
24 ¿Existe un diagnóstico anual de los riesgos y su respectiva valoración en la organización?									
25 ¿Existen mecanismos mediante el cual la entidad vincula o relaciona el plan estratégico con los objetivos a Nivel Global y con los objetivos a Nivel de unidades de Negocios o Áreas?									
26 ¿Existen disposiciones documentadas para montos presupuestarios en la implementación de proyectos?									
27 RESPUESTA AL RIESGO									
¿Se realizan análisis de riesgos considerando los objetivos de la entidad y las fuentes probables de riesgos (internos y externos)?									
28 ¿Existe algún mecanismo de identificación y reacción a los casos de emergencia que pueda tener la organización?									
29 ACTIVIDADES DE CONTROL									
¿Cuenta la organización con un sistema de evaluación de procesos y procedimientos para asegurar controles?									
30 ¿Se cuentan con indicadores de gestión aprobados y documentados?									
31 ¿Existen procedimientos documentados para la ejecución de proyectos?									
32 ¿La aprobación, documentación, procesamiento y registro de pagos, recepción de fondos custodia o manipulación de valores o bienes de las operaciones están asignadas a diferentes personas?									
33									

Anexo A

Cuestionario para evaluación del control interno

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	
ETAPA DE PLANEACION	
OBJETIVO	Evaluar el estado del sistema de Control de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil utilizando el modelo COSO
ALCANCE	Información suministrada por todos los departamentos de la organización, entendiéndose como tal a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	Evaluar el sistema de Control Interno.
FUNCIONARIO	

SI	NO	1	2	3	4	5	JUSTIFICACIÓN
¿Cuenta la organización con herramientas tecnológicas que soporten el flujo de información de los procesos?	34						¿Cómo calificaría las herramientas tecnológicas que soportan el flujo de información de los procesos?
¿Cuenta la organización con un sistema informático que permita monitorear los indicadores?	35						¿Cómo calificaría el sistema informático para el seguimiento de indicadores?
¿Cuenta la organización con un registro oportuno de las novedades de nómina?	36						¿Cómo calificaría el registro oportuno de las novedades de nómina (Ejemplo: Incapacidades, licencias, permisos, horas extras, entre otros)?
¿Los activos de la organización se encuentran clasificados de acuerdo a sus especificaciones?	37						¿Cómo calificaría la clasificación de los activos de acuerdo con sus especificaciones?
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
¿Existen maneras de transmitir los problemas e inquietudes de la operación a la alta administración?	38						¿Cómo calificaría los sistemas de emisión y recepción de problemas e inquietudes a la alta administración?
¿La información financiera de la organización, es de conocimiento público?	39						¿Cómo calificaría la transparencia de la información financiera de la organización?
¿Existen canales de comunicación adecuados entre el personal operativo y directivo?	40						¿Cómo calificaría la fluidez de la comunicación entre el personal operativo y directivo?
¿Las acciones para solución de problemas son informadas oportunamente?	41						¿Cómo calificaría lo oportuno de las acciones para la solución de problemas?
¿Se delega la responsabilidad de monitorear aspectos del entorno que puedan afectar los procesos de la Unidad/ Área que están claramente definidos?	42						¿Cómo calificaría el que se delegue la responsabilidad de monitorear aspectos del entorno que puedan afectar los procesos de la Unidad / Área que están claramente definidos (Ejemplo: Cambios regulatorios)?
¿Existen maneras de transmitir a la organización los objetivos propuestos de los planes de mejora y estratégicos?	43						¿Cómo calificaría la transmisión de información de los objetivos propuestos en los planes de mejora y estratégicos a la organización?
MONITOREO							
¿Se evalúa el seguimiento de la información definida en los diferentes planes de la Universidad?	44						¿Cómo calificaría el sistema de seguimiento de la información definida en los diferentes planes de la organización?

Categoría	Indicador	Descripción del ítem	Escala de Valoración										Observaciones																																																																																									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																										
Gestión de Recursos	1.1. Gestión de Recursos Humanos	1.1.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.2. Gestión de Recursos Humanos	1.1.2.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.3. Gestión de Recursos Humanos	1.1.3.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.4. Gestión de Recursos Humanos	1.1.4.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.5. Gestión de Recursos Humanos	1.1.5.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.6. Gestión de Recursos Humanos	1.1.6.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.7. Gestión de Recursos Humanos	1.1.7.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.8. Gestión de Recursos Humanos	1.1.8.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.9. Gestión de Recursos Humanos	1.1.9.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
	1.1.10. Gestión de Recursos Humanos	1.1.10.1. Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

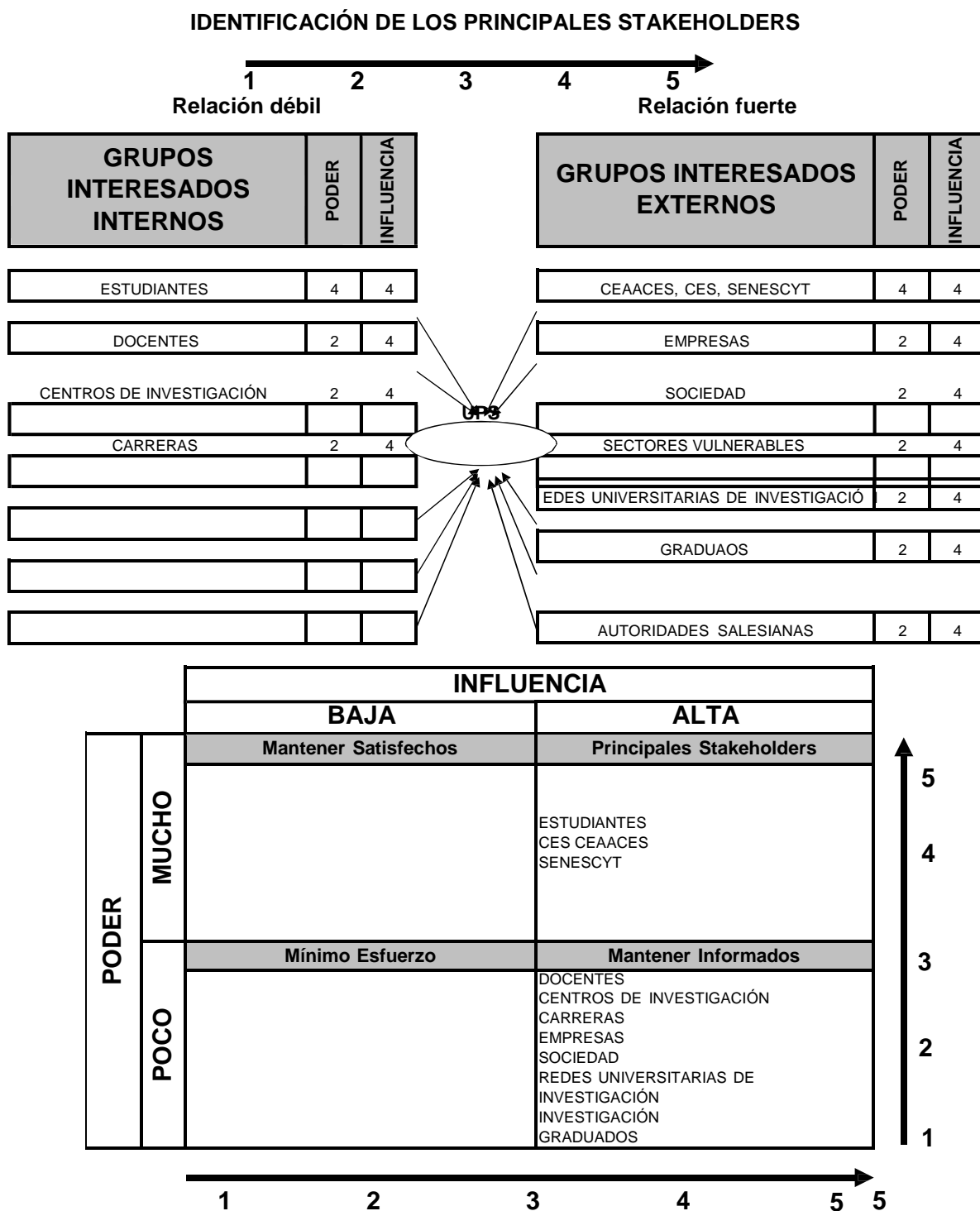
Anexo B

Detector de problemas y hoja de hallazgos

[illegible]










Anexo C

Identificación de los principales Stakeholders



Anexo D

Matriz de evaluación de riesgos semaforizada

Matriz de evaluación de riesgo semaforizada			
FRECUENCIA	Valor		
ALTA	3	3. Riesgo moderado: 	8. Riesgo inaceptable: 9. Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger el riesgo Proteger la entidad Compartir 
		6. Riesgo importante: 7. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir 	
MEDIA	2	2. Riesgo tolerable: 	6. Riesgo importante: 7. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir 
		4. Riesgo moderado 5. Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir 	
BAJA	1	1. Riesgo aceptable: Aceptar el riesgo 	3. Riesgo moderado: Proteger entidad Compartir 
		2. Riesgo tolerable: Proteger la entidad Compartir 	
Valor		1	2
IMPACTO		Bajo	Medio
			3
			Alto

Anexo E

Evaluación de las líneas estratégicas con el Plan de Mejora de la Sede

[illegible]

